

University of Groningen

Personeelsbeleid in het primair onderwijs

Reezigt, Gerry; Rekers-Mombarg, Lyset; Bosker, Roel; van der Heide, Suzanna

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2019

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Reezigt, G., Rekers-Mombarg, L., Bosker, R., & van der Heide, S. (2019). *Personeelsbeleid in het primair onderwijs: Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders*. GION onderwijs/onderzoek.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Personeelsbeleid in het primair onderwijs

Algemeen en strategisch personeelsbeleid van schoolbesturen en schoolleiders

Dr. G.J. Reezigt, dr. L.T.M. Rekers-Mombarg, prof. dr. R.J. Bosker en S. van der Heide MSc

GION onderwijs/onderzoek
 Rijksuniversiteit Groningen
 15 september 2019

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

ISBN 9789066905702

© 2019. GION onderwijs/onderzoek

Rijksuniversiteit, Grote Rozenstraat 3, 9712 TG Groningen

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de directeur van het instituut.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo print, microfilm or any other means without written permission of the director of the institute.

Inhoud

Managementsamenvatting.....	5
1 Aanleiding tot het onderzoek.....	9
2 Theoretisch kader.....	11
2.1 Aspecten van personeelsbeleid.....	11
2.1.1 Algemeen personeelsbeleid	11
2.1.2 Strategisch personeelsbeleid.....	13
2.1.3 Formatieve evaluatiecyclus.....	14
2.1.4 Professionele dialoog.....	15
2.2 Onderzoek naar personeelsbeleid in het primair onderwijs.....	15
2.3 Onderzoeksvragen.....	17
3 Onderzoeksmethode.....	23
3.1 Surveyonderzoek	23
3.1.1 Steekproef, procedure en respons bestuurders, schoolleiders en leraren.....	23
3.1.2 Instrumenten	26
3.1.3 Analyses	29
3.2 Case studies.....	31
3.3 Expertonderzoek.....	32
4 Resultaten.....	35
4.1 Personeelsbeleid van bestuurders (onderzoeksvraag 1)	35
4.1.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep bestuurders	35
4.1.2 Vormgeving van het personeelsbeleid door bestuurders.....	36
4.1.3 Typering van bestuurders op basis van het personeelsbeleid.....	50
4.1.4 Belemmerende en bevorderende factoren volgens bestuurders	51
4.2 Personeelsbeleid van schoolleiders (onderzoeksvraag 2).....	53
4.2.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep schoolleiders.....	53
4.2.2 Vormgeving van het personeelsbeleid door schoolleiders	53
4.2.3 Belemmerende en bevorderende factoren volgens schoolleiders	57
4.2.4 Mening van schoolleiders over het personeelsbeleid van bestuurders	59
4.2.5 Typering schoolleiders op basis van hun personeelsbeleid	66
4.2.6 Uitkomsten personeelsbeleid bij schoolleiders.....	67
4.3 Mening van leraren over het personeelsbeleid (onderzoeksvraag 3).....	68
4.3.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep leraren	68
4.3.2 Mening van leraren over het personeelsbeleid van schoolleiders en bestuurders	69
4.3.3 Typering van leraren op basis van hun mening over het personeelsbeleid.....	75
4.3.4 Uitkomsten personeelsbeleid bij leraren	75

4.4	Personeelsbeleid en uitkomsten bij schoolleiders en leraren (onderzoeksvragen 4, 5 en 6)	78
4.4.1	Personeelsbeleid van bestuurders en uitkomsten bij schoolleiders (onderzoeksvraag 4)	78
4.4.2	Personeelsbeleid van bestuurders en uitkomsten bij leraren (onderzoeksvraag 5).....	79
4.4.3	Personeelsbeleid van bestuurders, schoolleiders en uitkomsten bij leraren (onderzoeksvraag 6)	80
4.5	Samenstelling van indicatoren voor personeelsbeleid (onderzoeksvraag 7).....	81
4.5.1	Doel van het expertonderzoek en eisen aan indicatoren	82
4.5.2	Selectie van experts en procedure	82
4.5.3	Resultaten	83
5	Conclusies en discussie	89
5.1	Conclusies	89
5.2.1	Sterke en zwakke kanten van het onderzoek	93
5.3.1	Aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek	93
	Literatuur	97

Managementsamenvatting

Aanleiding tot het onderzoek

In het bestuursakkoord van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de PO-Raad uit 2014 is ‘professionele scholen’ één van de vier thema’s. De aandacht ging vooral uit naar het verbeteren van vaardigheden van individuele leraren en schoolleiders. In 2018 is besloten de nadruk te leggen op het verbeteren van het strategisch personeelsbeleid van besturen en scholen in het primair onderwijs. De belangrijkste overweging hierbij was dat strategisch personeelsbeleid van cruciaal belang is voor de kwaliteit van het onderwijs en dat er op dit gebied mogelijk nog veel te winnen is. Omdat er nog weinig bekend was over het strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs is dit onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek kan als een nulmeting gezien worden.

Personeelsbeleid omvat volgens Boxall en Purcell (2008) ‘all managerial attempts to influence employees’ ability, motivation and opportunities to perform.’ De essentie van strategisch personeelsbeleid is dat het personeelsbeleid expliciet verbonden wordt aan de doelen van de organisatie, dus aan bestuurlijke doelen of schooldoelen (Leisink & Boselie, 2014a; Leisink & Boselie, 2014b).

Onderzoeksvragen

Ten eerste is nagegaan hoe bestuurders en schoolleiders vorm geven aan hun algemene en strategische personeelsbeleid en welke factoren ze daarbij als belemmerend of bevorderend ervaren. Bij schoolleiders is bovendien onderzocht hoe ze denken over het personeelsbeleid van hun bestuurder en over de uitkomsten van personeelsbeleid (vaardigheden, motivatie en de gelegenheid om het werk goed te doen). Leraren is gevraagd hoe ze denken over het personeelsbeleid van hun bestuurder en hun schoolleider en over de uitkomsten van personeelsbeleid voor henzelf. Bij bestuurders, schoolleiders en leraren is nagegaan of ze getypeerd kunnen worden op basis van hun (mening over) het personeelsbeleid.

Ten tweede is de samenhang onderzocht tussen personeelsbeleid (van bestuurders en schoolleiders) en uitkomsten van personeelsbeleid (bij schoolleiders en leraren).

Ten derde is nagegaan of indicatoren samengesteld konden worden die geschikt zijn om de ontwikkeling van het personeelsbeleid in de nabije toekomst te monitoren.

Onderzoeksopzet

In een surveyonderzoek zijn gegevens verzameld door middel van digitale vragenlijsten bij 199 schoolbestuurders, 172 schoolleiders die bij de betreffende schoolbestuurders horen en 240 leraren die bij de betreffende schoolleiders horen. De steekproef van schoolbestuurders is gestratificeerd naar regio en bestuurlijke grootte en later teruggewogen naar de populatie, zodat de gegevens representatief zijn. De schoolleiders vertegenwoordigen 117

meerpitterbesturen. De leraren horen bij 80 scholen, die op hun beurt weer horen bij 64 verschillende besturen.

Aanvullend zijn verdiepende case studies bij acht besturen uitgevoerd, die verschilden in grootte en kwaliteit van personeelsbeleid. Gesprekken zijn gevoerd met acht bestuurders, vijf schoolleiders en acht leraren. Daarnaast vulden twee vertegenwoordigers van raden van toezicht korte vragenlijsten in, evenals drie vertegenwoordigers van gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. De gegevens uit de case studies zijn gebruikt als illustratie bij de bevindingen uit het surveyonderzoek.

Voor het samenstellen van indicatoren is een expertonderzoek uitgevoerd, waar 17 experts uit de wetenschap, het beleid en de onderwijspraktijk aan meewerkten.

Personeelsbeleid volgens bestuurders, schoolleiders en leraren

Bestuurders, schoolleiders en leraren vinden het algemeen personeelsbeleid, zowel op bestuurlijk niveau als op schoolniveau, sterker ontwikkeld dan het strategisch personeelsbeleid. Schoolleiders vinden hun eigen algemeen personeelsbeleid beter dan dat van hun bestuurders. Leraren nemen een middenpositie in. Ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid beoordelen schoolleiders het beleid van hun bestuurders lager dan dat van zichzelf, en leraren beoordelen het beleid van hun bestuurders en schoolleiders ook lager dan zichzelf. Cyclisch werken op het gebied van personeelsbeleid vindt volgens bestuurders en schoolleiders in redelijke mate plaats. Bestuurders vinden zelf dat ze redelijk vormgeven aan een professionele dialoog over het personeelsbeleid in hun organisatie, maar schoolleiders zijn minder tevreden en leraren zijn nog minder tevreden.

Bij strategisch personeelsbeleid gaat het om beleid dat bij kan dragen aan het bereiken van ambities en doelen die de organisatie zich stelt. De ambities en doelen die volgens bestuurders centraal staan in hun strategische beleidsplannen zijn echter vaak ruim geformuleerd en weinig concreet. Als niet helder is, ook niet voor het personeel lager in de organisatie, welke doelen precies bereikt moeten worden, is het niet goed mogelijk personeelsbeleid te definiëren dat bij kan dragen aan het bereiken van die ambities en doelen. Ook is het dan niet goed mogelijk om te evalueren of ambities en doelen bereikt worden, zodat mogelijkheden voor verbetering niet helder in beeld komen en mogelijk onbenut blijven.

Professionele ontwikkeling, van belang voor het behouden en vergroten van vaardigheden, wordt zowel in het algemene als het strategische personeelsbeleid als relatief zwak beoordeeld. Dat geldt ook voor beloning, van belang voor de motivatie van personeelsleden. Sterker ontwikkelde onderdelen van personeelsbeleid zijn autonomie en vooral participatie in de besluitvorming, beide gericht op de gelegenheid om het werk goed te doen.

Belemmerende en bevorderende factoren

Belemmerende factoren die bestuurders en schoolleiders noemen zijn het lerarentekort, onvoldoende beleidsruimte, onvoldoende middelen en een onvoldoende professionele organisatiecultuur. Schoolleiders noemen daarnaast nog hiaten in het bestuurlijk beleid. Als bevorderende factoren noemen bestuurders het gezamenlijk ontwikkelen van beleid, visie,

kwaliteit van personeel, een professionele organisatiecultuur en specifieke invullingen van beleid waar men tevreden over is. De schoolleiders voegen hier nog een consistente aanpak van personeelsbeleid aan toe.

Typen personeelsbeleid

Bij bestuurders, schoolleiders en leraren is nagegaan of ze op basis van hun scores getypeerd zouden kunnen worden. Typering is in alle gevallen mogelijk, waarbij bestuurders en leraren in drie groepen kunnen worden ingedeeld en schoolleiders in vier groepen. De groepen onderscheiden zich van elkaar door scorepatronen die voornamelijk wijzen op ofwel overal relatief hoog scoren, ofwel overal relatief laag ofwel overal in het midden. Dit wijst erop dat bestuurders, schoolleiders en leraren die over het ene aspect van personeelsbeleid relatief gunstig denken dat ook over de andere aspecten doen.

Samenhang tussen aspecten van personeelsbeleid en uitkomsten

Er zijn enkele samenhangen gevonden tussen aspecten van personeelsbeleid en uitkomsten van beleid bij schoolleiders en leraren. Bij de schoolleiders hangen hun oordelen over het algemeen personeelsbeleid dat ze zelf op hun school voeren positief samen met hun vaardigheden: naarmate ze het beleid positiever inschatten, scoren ze ook hoger op vaardigheden. De mening die schoolleiders hebben over het strategisch personeelsbeleid van hun bestuurder en de professionele dialoog zoals die volgens de bestuurder wordt gevoerd hangen beide negatief samen met de vaardigheden van de schoolleiders.

Bij leraren zijn positieve samenhangen gevonden tussen hun mening over het algemeen personeelsbeleid aan de ene kant en hun vaardigheden en de gelegenheid om het werk goed te doen aan de andere kant. Hoe positiever leraren het algemeen beleid inschatten, hoe positiever ze denken over hun vaardigheden en de gelegenheid die ze van hun leidinggevenden krijgen om hun werk goed te doen. Negatieve samenhangen zijn gevonden tussen het doorlopen van een cyclus ten aanzien van algemeen personeelsbeleid door de bestuurder en de vaardigheden van leraren, en tussen het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en de motivatie van leraren. Deze negatieve samenhangen zijn lastig te interpreteren.

Samenstellen indicatoren

Het expertonderzoek heeft de gevraagde opbrengsten opgeleverd: beknopte sets van items aan de hand waarvan algemeen en strategisch personeelsbeleid bij bestuurders en schoolleiders gemonitord zouden kunnen worden. Mocht dit daadwerkelijk gaan gebeuren, dan is een pilot met deze sets van items aan te bevelen voordat ze in grotere steekproeven gebruikt gaan worden. Gezien de kritischer houding van leraren in ons onderzoek, vergeleken met bestuurders en schoolleiders, zou overwogen kunnen worden om ook leraren in de monitoring te betrekken.

Aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat professionele ontwikkeling en beloning de relatief zwakke kanten van personeelsbeleid zijn volgens alle ondervraagde groepen. Goede voorbeelden van deze onderdelen van personeelsbeleid zijn dan ook het meest nodig, zodat bestuurders en schoolleiders daar inspiratie aan kunnen ontlelen.

Bij het ontwikkelen en evalueren van strategisch personeelsbeleid door bestuurders en schoolleiders is het formuleren van heldere, concrete doelen essentieel. Op dit punt lijkt veel winst te behalen, ook waar het gaat om de vertaling van ambities en doelen in personele maatregelen. Bestuurders en schoolleiders kunnen veel baat hebben bij beschrijvingen van goede voorbeelden. Het is wenselijk om eerst na te gaan wat belangrijke strategische doelen zijn voor bestuurders en schoolleiders en om vervolgens per doel enkele goede praktijken in beeld te brengen, liefst zo concreet mogelijk.

1 Aanleiding tot het onderzoek

In 2014 sloten het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW) en de PO-Raad een bestuursakkoord voor de periode 2014-2020, gericht op duurzame kwaliteitsverbetering van het basisonderwijs met het oog op het onderwijs van de toekomst (OCW/PO-Raad, 2014). Het akkoord betrof vier thema's, waaronder het thema 'professionele scholen'. Binnen dat thema werd onder meer gekeken naar de versterking van didactische vaardigheden van leraren, breed samengestelde schoolteams, versterking van de kwaliteit van schoolleiders en het aanbod van scholing en deskundigheidsbevordering. Vorderingen op deze terreinen werden tussentijds gemonitord (o.a. Regioplan, 2017).

In 2018 is het bestuursakkoord op basis van de tussentijdse monitoring geactualiseerd (OCW / PO-Raad, 2018). Ten aanzien van het thema 'professionele scholen' werd geconstateerd dat het nodige verbeterd was, zoals de begeleiding van startende leraren en het gebruik van lerarenbeurzen. Ook waren enkele werkplaatsen onderwijsonderzoek ontstaan. Besloten werd de inzet op thema 3 bij te stellen: de aandacht zou in het vervolg niet langer meer liggen op verbetering van de vaardigheden van individuele leraren en schoolleiders. In plaats daarvan verschoof de aandacht naar het verbeteren van het strategisch personeelsbeleid zoals besturen en scholen dat voeren. De belangrijkste overweging hierbij was dat strategisch personeelsbeleid van besturen en scholen van cruciaal belang is voor de kwaliteit van het onderwijs en dat er op dit gebied mogelijk nog veel te winnen is. De verschuiving werd verder beargumenteerd door te wijzen op het vernieuwde inspectietoezicht, dat besturen meer dan voorheen centraal stelt. Ook achtte OCW de aandacht voor strategisch personeelsbeleid beter passend bij de verantwoordelijkheid van de overheid voor het onderwijsstelsel (OCW, 2017).

Voordat echter van doelgerichte versterking op dit terrein sprake zou kunnen zijn, moest duidelijk worden hoe de stand van zaken is op het gebied van strategisch personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders in het primair onderwijs. Onderzoek naar dit thema was in het voortgezet onderwijs al uitgevoerd (Knies & Leisink, 2017), maar in het primair onderwijs nog niet. Het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven voorziet in deze leemte.

In hoofdstuk 2 beschrijven we wat er vanuit de literatuur bekend is over het personeelsbeleid in het primair onderwijs en formuleren we onze onderzoeksvragen. In hoofdstuk 3 beschrijven we hoe het onderzoek is uitgevoerd en in hoofdstuk 4 presenteren we de resultaten. We besluiten dit rapport in hoofdstuk 5 met onze conclusies en aanbevelingen en we staan stil bij de beperkingen van ons onderzoek.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst verschillende aspecten van personeelsbeleid (2.1). We definiëren personeelsbeleid in algemene zin en we beschrijven uit welke onderdelen personeelsbeleid bestaat (2.1.1). Daarna definiëren we strategisch personeelsbeleid en zoomen we in op dit begrip (2.1.2). Bij het uitvoeren van personeelsbeleid is het doorlopen van een formatieve evaluatiecyclus van belang, opdat besturen en scholen het personeelsbeleid waar nodig blijven verbeteren. Hoe zo'n cyclus kan verlopen beschrijven we in 2.1.3. Personeelsbeleid is geen zaak is van leidinggevendenden alleen, maar ook personeelsleden hebben hun eigen rol. Vanuit dat perspectief besteden we aandacht aan het belang van een professionele dialoog binnen besturen en scholen (2.1.4). Na deze begripsmatige verkenning beschrijven we wat er uit eerder onderzoek bekend is over het personeelsbeleid in het primair onderwijs (2.2). We sluiten af met het formuleren van onze onderzoeksvragen (2.3).

2.1 Aspecten van personeelsbeleid

2.1.1 Algemeen personeelsbeleid

Uit onderzoek naar onderwijs-effectiviteit is bekend dat leraren en schoolleiders de belangrijkste aangrijpingspunten zijn voor het verbeteren van de kwaliteit van scholen: hoe groter de kwaliteit van leraren en schoolleiders, hoe beter de prestaties van leerlingen zullen zijn (Scheerens & Bosker, 1997). Voor de leidinggevendenden van leraren (schoolleiders) en de leidinggevendenden van schoolleiders (bestuurders) betekent dit dat hun personeelsbeleid een krachtig middel kan zijn om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en om verbeteringen in het onderwijs te realiseren. Dat personeelsbeleid in het algemeen de prestaties van een organisatie kan beïnvloeden is regelmatig voor organisaties in het bedrijfsleven aangetoond (Boselie & Paauwe, 2004; Van de Voorde, Van Veldhoven & Paauwe, 2011; Knies, 2012) en meer recent ook in de non-profitsector waartoe het onderwijs gerekend kan worden (Favero, Meier & O'Toole, 2016). Snape en Redman (2010) tekenen hierbij aan dat de meeste onderzoeken geen multilevel-design kennen dat recht doet aan de gelaagdheid van de relatie tussen beleid en uitkomsten van beleid: het beleid is een factor op organisatieniveau, maar de uitkomsten van beleid liggen op het niveau van individuele werknemers. Mede door het ontbreken van dit type onderzoek is relatief weinig empirische kennis beschikbaar over de relatie tussen de implementatie van beleid op organisatieniveau en de uitkomsten daarvan bij personeelsleden (Vermeeren, 2014a).

Personeelsbeleid omvat volgens Boxall en Purcell (2008) 'all managerial attempts to influence employees' ability, motivation and opportunities to perform. De wetenschappelijke literatuur over personeelsbeleid verwijst voor een nadere concretisering van 'all managerial attempts' frequent naar het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000). Dit model maakt inzichtelijk welke onderdelen van personeelsbeleid kunnen leiden tot de gewenste uitkomsten: **A**bility, **M**otivation en **O**pportunity to perform, kortweg AMO, bij personeelsleden. De A staat voor beroepsmatige vaardigheden, de M voor de motivatie om het beroep zo goed mogelijk uit te oefenen en de O voor de gelegenheid die personeelsleden

krijgen om hun werk goed te kunnen doen. Leisink en Boselie (2014b) spreken in dit verband over het kunnen (vaardigheden), het willen (motivatie) en het mogen (gelegenheid om het werk goed te doen).

Runhaar (2017) heeft het AMO-model uitgewerkt voor de onderwijssector. De gedachte is dat de kwaliteit van het onderwijs beter wordt naarmate het onderwijspersoneel beter functioneert en dat uiteindelijk daardoor ook leerlingenprestaties kunnen verbeteren. Het functioneren van personeelsleden is te beschouwen als een functie van de vaardigheden, de motivatie en de gelegenheid om het werk goed te doen.

Het AMO-model beschrijft zes onderdelen van personeelsbeleid, waarvan twee zich richten op vaardigheden, twee op motivatie en twee op de gelegenheid om het werk goed te doen (tabel 2.1).

Tabel 2.1 *AMO-model voor personeelsbeleid (gebaseerd op Runhaar, 2017)*

Onderdelen personeelsbeleid	Voorbeelden van invulling onderdeel	Gericht op:
1. Werving en selectie	Zorgen dat de juiste persoon op de juiste plaats zit	Vaardigheden (Ability)
2. Professionele ontwikkeling	Bieden van (in)formele mogelijkheden voor training en scholing	
3. Beoordeling van functioneren	Voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken	Motivatie (Motivation)
4. Beloning	Belonen via (secundaire) arbeidsvoorwaarden, financiële en niet-financiële incentives	
5. Autonomie in het werk	Aandacht besteden aan basisbehoeften autonomie, competentie, relatie/verbondenheid	Gelegenheid om werk goed te doen (Opportunity)
6. Participatie in besluitvorming	Bieden van mogelijkheden deel te nemen aan besluitvorming en overleg	

Ten aanzien van de vaardigheden van personeelsleden hebben leidinggevendende de mogelijkheid om via werving en selectie de beste kandidaten aan te nemen, om op die manier de vaardigheden van het personeel in de organisatie te waarborgen of te verbeteren. Het gaat bij dit onderdeel van het model echter ook om het zorgvuldig toewijzen van taken aan zittende personeelsleden, die geacht worden die taken te kunnen uitvoeren (Runhaar, 2017). De vaardigheden van het zittende personeel kunnen daarnaast op peil worden gehouden of worden verbeterd door het faciliteren van professionele ontwikkeling. Hierbij kan het gaan om activiteiten voor hele teams (teamscholing, collegiale consultaties) of voor individuen, om professionalisering die past bij de werkervaring van specifieke groepen personeelsleden (zoals begeleiding voor beginnende leraren, gesprekst rainingen voor beginnende schoolleiders) of om specialisaties van personeelsleden (zoals het volgen van een opleiding tot taalcoördinator

of tot schoolleider). Professionalisering omvat niet alleen formele mogelijkheden tot scholing, zoals het meedoen aan trainingen of cursussen, maar ook informele, zoals vormen van intervisie of collegiale consultatie.

Leidinggevendens kunnen volgens het AMO-model de motivatie van personeelsleden bevorderen door feedback te geven op hun functioneren, bijvoorbeeld door het voeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Het is belangrijk om de kwaliteiten van personeelsleden niet alleen summatief, maar ook formatief te beoordelen zodat zij de kans krijgen om zich te verbeteren (Runhaar, 2017). Leidinggevendens zorgen idealiter voor transparante procedures en betrouwbare en valide instrumenten aan de hand waarvan beoordelingen plaatsvinden. Ook beloningen kunnen een middel zijn om de motivatie van personeelsleden te stimuleren. Hierbij kan het gaan om financiële beloningen zoals bonussen, maar ook niet-financiële beloningen zijn mogelijk. Voorbeelden daarvan zijn iemand andere taken geven bij goed functioneren, uitbreiding van taken of op maat gesneden arbeidsvoorwaarden.

Personeelsleden moeten van hun leidinggevendens de gelegenheid krijgen om hun werk goed te doen. Dat kan onder meer door te zorgen voor goede werkomstandigheden en een reële taakbelasting. Dat kan ook door hen professionele autonomie te geven, ofwel de ruimte om het beroep naar eigen inzichten invulling te geven (Runhaar, 2017). Hier past ook bij dat personeelsleden actief participeren in de besluitvorming over hun organisatie, taakinvulling en werkomgeving (Boselie, Noordegraaf & Knies, 2017).

Runhaar (2017) wijst erop dat het AMO-model niet op theoretische gronden voorschrijft hoe personeelsbeleid precies vormgegeven zou moeten worden. Het model is beschrijvend van aard: het specificeert welke onderdelen van personeelsbeleid van belang zijn voor het functioneren van het personeel. De invulling kan verschillen afhankelijk van de situatie waarin besturen en scholen verkeren (Van der Linde, 2012).

Wil personeelsbeleid daadwerkelijk van invloed zijn op het personeel, dan is vastleggen van het beleid in documenten vanzelfsprekend niet voldoende. Leidinggevendens moeten het beleid ook in de praktijk uitvoeren en degenen op wie het gericht is moeten kunnen merken dat er personeelsbeleid is (Janssen, 2016). Vermeeren (2014b) onderscheidt in dit verband het beoogde, het uitgevoerde en het waargenomen personeelsbeleid.

2.1.2 Strategisch personeelsbeleid

De essentie van strategisch personeelsbeleid is dat het personeelsbeleid expliciet verbonden wordt aan de doelen van de organisatie, dus aan bestuurlijke doelen of schooldoelen (Leisink & Boselie, 2014a; Leisink & Boselie, 2014b). Zo omschrijven Knies en Leisink (2017) strategisch personeelsbeleid als een middel om de onderwijsinhoudelijke doelen van de organisatie (de school of het bestuur) te bereiken, waarbij rekening wordt gehouden met externe en interne ontwikkelingen. Bij externe ontwikkelingen kan het bijvoorbeeld gaan om demografische krimp, verwachtingen van belanghebbenden, concurrentie met anderen of eisen vanuit de overheid. Bij interne ontwikkelingen kan het gaan om de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand of het niveau van de vaardigheden van leraren. Strategisch beleid heeft

betrekking op dezelfde onderdelen van het AMO-model, maar deze onderdelen staan nu in dienst van het bereiken van specifieke organisatiedoelen.

Strategisch personeelsbeleid veronderstelt dat besturen en scholen zelf duidelijke organisatiedoelen stellen en hun personeelsbeleid vervolgens bewust kunnen inzetten om die doelen te bereiken. Als de doelen bekend zijn, kunnen besturen en scholen nagaan wat het personeel nodig heeft om ze te bereiken (Leisink & Boselie, 2014b). Omdat de doelen van strategisch personeelsbeleid sterk kunnen variëren tussen besturen en scholen, afhankelijk van de externe en interne ontwikkelingen, kan geen sprake zijn van één specifieke ‘gouden standaard’ van strategisch personeelsbeleid. Een school die door de onderwijsinspectie als zeer zwak is beoordeeld zal andere maatregelen treffen dan een excellente school die een bepaald vakgebied een nieuwe invulling wil geven. Een klein schoolbestuur dat met ernstige krimp van het leerlingenaantal te maken krijgt, staat voor andere problemen dan een groot bestuur in een nieuwbouwwijk waar het leerlingenaantal sterk groeit. Een bestuur met een overwegend ouder personeelsbestand dat wil inzetten op digitalisering zal op onderdelen waarschijnlijk een ander beleid voeren dan een bestuur met een jonger personeelsbestand. Het gaat er vooral om dat schoolleiders en bestuurders voor hun eigen situatie en met hun eigen doelen voor ogen een beredeneerde invulling geven aan de onderdelen van het AMO-model, waarbij het bereiken van de organisatiedoelen voorop staat.

2.1.3 Formatieve evaluatiecyclus

Knies en Leisink (2017) stellen dat strategisch personeelsbeleid alleen effectief kan zijn als het daadwerkelijk afgestemd is op onderwijsinhoudelijke doelen, als personeelsbeleidsinstrumenten in samenhang worden ingezet en last but not least als leidinggevendenden het voorgenomen beleid ook daadwerkelijk uitvoeren (zie ook Vermeeren, 2014b). Ze beschrijven hiermee in feite een formatieve evaluatiecyclus (o.a. Visscher, 2015), die uit de volgende stappen bestaat:

- Bepalen van onderwijsinhoudelijke doelen voor de organisatie;
- Analyseren/evalueren van de huidige situatie ten aanzien van die doelen;
- Vormgeven en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid om de afstand tussen de huidige en de gewenste situatie te overbruggen;
- Analyseren/evalueren of de gewenste situatie en dus het gestelde doel is bereikt.

De laatste stap, de analyse en evaluatie van het bereiken van het gestelde doel, is de tegelijkertijd de input voor een nieuwe cyclus. Het is niet vanzelfsprekend dat besturen en scholen een volledige cyclus doorlopen: ze blijven soms steken in de eerste fasen (Inspectie van het Onderwijs, 2013, 2014).

Strategisch personeelsbeleid is, zo maakt het bovenstaande duidelijk, geen statisch maar een dynamisch begrip. Als de onderwijsinhoudelijke doelen veranderen, kan het immers nodig zijn dat ook het strategisch personeelsbeleid verandert. Als doelen niet bereikt worden met de getroffen maatregelen, zullen andere maatregelen genomen moeten worden. Ook externe en interne ontwikkelingen kunnen ertoe leiden dat veranderingen in het personeelsbeleid nodig zijn. Dat maakt cyclisch werken noodzakelijk. Cyclisch werken is overigens ook nodig met

betrekking tot het algemene personeelsbeleid. Als een bestuur constateert dat het ziekteverzuim van personeelsleden stijgt, of dat werknemers in een tevredenheidspeiling minder hoog scoren dan in de voorgaande peiling, zal dit bestuur ook doelen moeten stellen en activiteiten moeten ondernemen om de situatie te verbeteren.

2.1.4 Professionele dialoog

Personeelsbeleid is geen zaak van bestuurders en schoolleiders alleen. Zo heeft de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad (gmr) op grond van de Wet medezeggenschap op scholen advies- en instemmingsbevoegdheden met betrekking tot het personeelsbeleid. De gmr heeft adviesrecht over het personeelsbeleid en instrumenten die worden ingezet om het beleid vorm te geven. De personeelsgeleding van de gmr heeft verder instemmingsrecht op wijzigingen in het personeelsbeleid (Arbeidsmarkt Primair Onderwijs, 2016). Het intern toezichtsorgaan (hierna aangeduid als de raad van toezicht) moet volgens de Code Goed Bestuur toezicht houden op de kwaliteit van het personeelsbeleid (PO-Raad, 2014).

Bij de verschillende stappen in de bovenbeschreven cyclus doen bestuurders en schoolleiders er goed aan om niet alleen de wettelijke verplichtingen richting gmr en raad van toezicht na te komen, maar ook personeelsleden in de gehele organisatie door middel van een professionele dialoog bij het proces te betrekken. Recent pleitte de Onderwijsraad (2018) nog voor het beter positioneren van schoolleiders bij het ontwikkelen van strategisch beleid. Verder leidt de verplichting tot het opstellen van een professioneel statuut op grond van de Wet beroep leraar, die sinds 2017 van kracht is, logischerwijs tot overleg met leraren. De kans op een breed draagvlak voor het personeelsbeleid neemt door overleg met betrokkenen toe (Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs, 2016; Runhaar, 2017).

2.2 Onderzoek naar personeelsbeleid in het primair onderwijs

Algemeen personeelsbeleid. Runhaar (2017) stelt dat algemeen personeelsbeleid in de onderwijssector weinig ontwikkeld is. Besturen en scholen steken wel energie in losse onderdelen, zoals professionele ontwikkeling, maar bundelen die onderdelen niet vanzelfsprekend tot een samenhangend personeelsbeleid. Leisink en Boselie (2014b) constateren dat de aandacht de afgelopen jaren eenzijdig gericht is geweest op de vaardigheden-component uit het AMO-model. De overheid stimuleerde besturen en scholen vooral om in te zetten op verbetering van vaardigheden van individuele leraren, zoals ook naar voren kwam in het bestuursakkoord voor het primair onderwijs van 2014 (OCW/PO-Raad, 2014). Aan motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen werd, zoals in het algemeen in de publieke sector, minder aandacht besteed (Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele, 2018). Mogelijk wordt dit veroorzaakt door de gedachte dat leraren min of meer vanzelfsprekend intrinsiek gemotiveerd zijn en voldoende tevreden over hun werkomstandigheden (Leisink & Boselie, 2014a). De eenzijdige focus blijkt bijvoorbeeld ook uit sommige definities van personeelsbeleid, die voornamelijk betrekking hebben op de toerusting van personeelsleden (Oberon, 2014).

Een recente systematische review (Honingh e.a., 2017) maakt duidelijk dat personeelsbeleid bij schoolbesturen en schoolleiders niet alleen in Nederland, maar ook internationaal zelden is onderzocht. Het schaarse beschikbare onderzoek gaat bovendien vaker over het voortgezet

onderwijs dan over het primair onderwijs. Enige informatie over het Nederlandse primair onderwijs bieden Janssen e.a. (2013) en Janssen (2016). Zij concluderen dat de uitvoering van het personeelsbeleid door schoolleiders soms anders uitvalt dan de bestuurder beoogt. Er is vervolgens ook een discrepantie tussen wat schoolleiders aan personeelsbeleid zeggen te doen en wat leraren in de praktijk ervaren. Juist het beleid dat personeelsleden ervaren is echter belangrijk en hangt samen met hun motivatie (Janssen e.a., 2013). Uit een kleinschalig onderzoek van Van der Linde (2012) komt naar voren dat het personeelsbeleid van basisscholen vrij sterk bepaald wordt door cao-voorschriften, die vooral vaardigheden van personeel betreffen en de gelegenheid om het werk goed te doen. Personeelsbeleid gericht op de motivatie van het personeel is minder duidelijk in de cao verankerd, waardoor op dit punt ook meer verschillen tussen scholen te zien waren. Zo waren er scholen die met prestatiebeloning werkten, terwijl andere scholen daar geen werk van maakten.

Strategisch personeelsbeleid. De overheid stimuleert sinds 2000 integraal personeelsbeleid in het onderwijs, dat als een voorloper van strategisch personeelsbeleid kan worden gezien. Dit leidde tot moeizame veranderingsprocessen die als complex werden ervaren (Runhaar & Sanders, 2007). Volgens Leisink en Boselie (2014b) lag dit onder andere aan het feit dat leraren zich autonoom voelden op het gebied van hun professionele ontwikkeling en integraal personeelsbeleid als een inbreuk op hun autonomie zagen. Instrumenten van personeelsbeleid werden nog weinig op elkaar afgestemd en sommige aspecten van personeelsbeleid, zoals het beoordelen en belonen van personeel, bleven weinig ontwikkeld.

Strategisch personeelsbeleid blijkt ook in andere sectoren geen gemakkelijke opgave te zijn. Hoogendoorn (2012) concludeert op basis van onderzoek bij directies en hrm-medewerkers in het bedrijfsleven dat idealen en praktijk niet overeenkomen: *“Een HR-strategie ontbreekt in veel organisaties, strategieformuleringen zijn vaak niet erg specifiek, instrumenten zijn niet altijd trefzeker, evaluaties zijn niet erg kritisch (...). Een grote meerderheid van de ondervraagde lijnmanagers en HR-managers is van mening dat SHRM (veel) beter kan.”*

Strategisch personeelsbeleid vereist het stellen van heldere doelen voor de organisatie. Zijn er geen heldere doelen, dan kan immers ook geen duidelijke strategie worden bepaald aan de hand waarvan de doelen bereikt kunnen worden. Leisink en Boselie (2014a) stellen voor het voortgezet onderwijs dat er zeker nog het nodige gedaan moet worden voordat besturen en scholen hun strategische doelen zodanig formuleren dat ze het strategisch personeelsbeleid daadwerkelijk kunnen sturen. Volgens hen zijn de doelen die momenteel in strategische plannen staan vermeld globaal en daardoor niet voldoende sturend. Ook maken besturen en scholen nog weinig gebruik van beschikbare data (die wel in de organisatie aanwezig zijn) om te bepalen waar hun sterke en zwakke plekken zitten, zodat op basis van die data doelen kunnen worden bepaald (Leisink & Boselie, 2014b; Reezigt, Rekers-Mombarg & Spithoff, 2019). De Inspectie van het Onderwijs (2019) stelt dat bij praktisch alle besturen versterking (van de kwaliteitszorg) mogelijk is door toetsbare doelen te formuleren en regelmatig te evalueren. Op dit moment is de kwaliteitszorg volgens de inspectie onvoldoende bij een kwart van de schoolbesturen en een vijfde van de scholen in het basisonderwijs.

In hoeverre bestuurders en schoolleiders een formatieve evaluatiecyclus volgen waarin personeelsbeleid is opgenomen is onbekend. Zo'n cyclus veronderstelt dat er concrete

organisatiedoelen zijn, dat er voldoende relevante gegevens beschikbaar zijn over die doelen, dat leidinggevendenden voldoende analysecapaciteit bezitten en hun analyses kunnen vertalen naar strategisch personeelsbeleid. Uit verschillende onderzoeken (o.a. Inspectie van het Onderwijs, 2013) is bekend dat bestuurders en schoolleiders vaak wel beschikken over gegevens en (in ieder geval oppervlakkige) analyses uitvoeren, maar dat strategisch handelen op basis daarvan doorgaans niet gemakkelijk en niet vanzelfsprekend is. Recent onderzoek van Knies en Leisink (2017) in het voortgezet onderwijs spreekt over leidinggevendenden die ‘nog niet volledig volwassen in de PDCA-cyclus’ zijn. Volgens de Onderwijsraad (2018) is er binnen de meeste onderwijsinstellingen eerder sprake van ‘personeelsbeheer’ (het uitvoeren van administratieve procedures) dan van strategisch personeelsbeleid. De Inspectie van het Onderwijs (2019) bevestigt dit beeld van personeelsbeleid als personeelsbeheer en stelt dat het onderwijs nog weinig ervaring heeft met het verbinden van personeelsbeleid aan visie en doelen van de organisatie. Het personeelsbeleid wordt vaak gestuurd door actuele problemen, minder door een visie voor de langere termijn.

Bestuurders in het primair onderwijs zelf oordelen positiever over hun strategisch personeelsbeleid dan de geciteerde onderzoeken en ook positiever dan schoolleiders over datzelfde beleid oordelen. Volgens Paulussen-Hoogeboom en Lubberman (2017) zegt 72 procent van de bestuurders dat hun personeelsbeleid grotendeels of volledig is afgestemd op het beleid ten aanzien van onderwijskwaliteit. Als schoolleiders dezelfde vraag over hun bestuur wordt gesteld, geeft slechts 53 procent te kennen dat dit het geval is. In het algemeen blijkt uit onderzoek dat bij elke volgende stap in de keten van personeelsbeleid (beoogd beleid, uitgevoerd beleid en beleid zoals personeelsleden dat ervaren) het oordeel minder positief wordt (Knies & Leisink, 2017; Leisink & Penning de Vries, 2019).

Deze korte beschrijving van onderzoeksbevindingen maakt duidelijk dat er weinig onderzoek is gedaan naar het (strategisch) personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders in het Nederlandse primair onderwijs en dat de schaarse resultaten elkaar soms tegenspreken.

2.3 Onderzoeksvragen

Gezien de beperkte onderzoeksgegevens over het personeelsbeleid in het primair onderwijs heeft OCW het GION verzocht om te onderzoeken hoe de stand van zaken met betrekking tot het personeelsbeleid is, zowel op bestuurlijk niveau als op schoolniveau. Het onderzoek richt zich daarom op zowel bestuurders als schoolleiders, aangezien zij beide vanuit hun specifieke leidinggevende posities personeelsbeleid vormgeven en uitvoeren.

Ook de werknemers op wie het personeelsbeleid zich richt, de leraren maar ook de schoolleiders (nu in hun rol van personeelslid) zijn in het onderzoek betrokken. Hen is gevraagd naar hun mening over het personeelsbeleid van hun leidinggevendenden en naar hun beoordeling van de uitkomsten van het personeelsbeleid (vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen) zoals zij die ervaren.

De onderzoeksvragen die de stand van zaken rond personeelsbeleid in het primair onderwijs in kaart brengen zijn verwerkt in een overzicht van variabelen dat bij meerpitterbesturen drie organisatieniveaus omvat: bestuurders, schoolleiders en leraren (zie tabel 2.1). Bij eenpitterbesturen gaat het om twee niveaus (bestuurder/schoolleider en leraren).

De onderzoeksvragen zijn als volgt geformuleerd.

1. Bestuurders (blok A; zowel eenpitters als meerpitters):

- a. Hoe geven bestuurders vorm aan hun personeelsbeleid?
- b. Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaren bestuurders met betrekking tot hun personeelsbeleid?
- c. In hoeverre zijn bestuurders te typeren op basis van hun vormgeving van het personeelsbeleid?

2. Schoolleiders (blok B, C en E; meerpitters):

- a. Hoe geven schoolleiders vorm aan hun personeelsbeleid?
- b. Welke belemmerende en bevorderende factoren ervaren schoolleiders met betrekking tot hun personeelsbeleid?
- c. Hoe denken schoolleiders over het personeelsbeleid van hun schoolbestuurder?
- d. In hoeverre zijn schoolleiders te typeren op basis van hun vormgeving van het personeelsbeleid op school en hun mening over het personeelsbeleid van hun bestuurder?
- e. Hoe denken schoolleiders over hun eigen vaardigheden, hun motivatie en de gelegenheid om hun werk goed te doen?

3. Leraren (blok D en F; zowel eenpitters als meerpitters):

- a. Hoe denken leraren over het personeelsbeleid van hun schoolbestuurder en schoolleider?
- b. In hoeverre zijn leraren te typeren op basis van hun mening over het personeelsbeleid van hun schoolleiders?
- c. Hoe denken leraren over hun eigen vaardigheden, hun motivatie en de gelegenheid om hun werk goed te doen?

De onderzoeksvragen 1a, 1b, 2a en 2b beschrijven het beoogde en uitgevoerde personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders. Onderzoeksvragen 2c en 3a geven een beeld van het door werknemers beleefde personeelsbeleid. Onderzoeksvragen 2e en 3c ten slotte geven een beeld van de resultaten van het personeelsbeleid bij de werknemers. Onderzoeksvragen 1c, 2d en 3b zijn toegevoegd om te achterhalen of zich specifieke typen voordoen van beoogd en beleefd personeelsbeleid.

Onderzoeksvragen 1, 2 en 3 zijn beschrijvend van aard. Door echter zowel leidinggevend (bestuurders, schoolleiders) als werknemers (schoolleiders, leraren) van dezelfde onderwijsorganisaties in het onderzoek te betrekken, is het mogelijk de samenhang tussen het personeelsbeleid op een bepaald niveau en de uitkomsten daarvan op een lager niveau te onderzoeken. Voor dit doel zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

4. In hoeverre hangen uitkomsten van personeelsbeleid bij schoolleiders (blok E) samen met het personeelsbeleid van bestuurders, de mening die schoolleiders daarover hebben en hun eigen personeelsbeleid op school (blok A, B en C; meerpitters)?
5. In hoeverre hangen de uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (blok F) samen met het personeelsbeleid van bestuurders en de mening die leraren over het personeelsbeleid hebben (blok A en D; zowel eenpitters als meerpitters)?
6. In hoeverre hangen de uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (blok F) samen met het personeelsbeleid van bestuurders, het personeelsbeleid van schoolleiders en de mening die leraren hierover hebben (blok A, B en D; meerpitters)?

Het onderzoek kan gezien worden als een nulmeting. Om de ontwikkeling van het personeelsbeleid in het primair onderwijs de komende jaren te kunnen monitoren, is het nodig om indicatoren op dit gebied beschikbaar te hebben. De laatste onderzoeksvraag heeft vanuit dat perspectief betrekking op het samenstellen van indicatoren:

7. Kunnen op basis van de instrumenten uit het onderzoek indicatoren samengesteld worden die geschikt zijn om de ontwikkeling van het personeelsbeleid te monitoren?

Tabel 2.2 brengt in beeld welke variabelen bij welke personen zijn onderzocht. Schoolleiders vervullen, zoals te zien is, twee rollen: ten eerste de rol van leidinggevende in de school (blok B), ten tweede de rol van werknemer van het bestuur (blok C). Het personeelsbeleid is uiteengelegd in algemeen beleid, strategisch beleid, formatieve evaluatiecyclus en professionele dialoog.

Tabel 2.2 *Overzicht van variabelen per onderzochte groep (schoolbestuurder, schoolleider, leraar)*

	Bestuurder	Schoolleider	Leraar
Vormgeving en uitvoering Personeelsbeleid	A. Bestuurlijk beleid <ul style="list-style-type: none"> Algemeen personeelsbeleid bestuur Strategisch personeelsbeleid bestuur Formatieve evaluatiecyclus Professionele dialoog Belemmerende en bevorderende factoren personeelsbeleid 	B. Schoolbeleid <ul style="list-style-type: none"> Algemeen personeelsbeleid school Strategisch personeelsbeleid school Belemmerende en bevorderende factoren personeelsbeleid 	
Mening personeelsbeleid		C. Mening over bestuurlijk beleid <ul style="list-style-type: none"> Mening algemeen personeelsbeleid bestuurder Mening strategisch personeelsbeleid bestuurder Mening formatieve evaluatiecyclus Mening professionele dialoog 	D. Mening over bestuurlijk beleid en schoolbeleid <ul style="list-style-type: none"> Mening algemeen beleid Mening strategisch beleid Mening professionele dialoog
Uitkomsten personeelsbeleid		E. Uitkomsten van personeelsbeleid bij de schoolleider <ul style="list-style-type: none"> Vaardigheden Motivatie Gelegenheid om werk goed te doen 	F. Uitkomsten van personeelsbeleid bij de leraar <ul style="list-style-type: none"> Vaardigheden Motivatie Gelegenheid om werk goed te doen

3 Onderzoeksmethode

Het onderzoek naar personeelsbeleid in het primair onderwijs bestaat uit drie deelonderzoeken: een cross-sectioneel surveyonderzoek onder bestuurders, schoolleiders en leraren dat een representatief beeld kan schetsen van de stand van zaken in de sector (3.1), case studies die de bevindingen uit het surveyonderzoek nader kunnen inkleuren (3.2) en een expertonderzoek waarin experts uit de onderwijspraktijk, uit beleid en organisaties en uit de wetenschap en de organisaties rond het onderwijs indicatoren voor het meten van personeelsbeleid samenstellen (3.2).

3.1 Surveyonderzoek

3.1.1 Steekproef, procedure en respons bestuurders, schoolleiders en leraren

Bestuurders. Aan de basis van de steekproeftrekking liggen twee open onderwijsdatabestanden van DUO met adressen van alle besturen en schoolvestigingen in het basisonderwijs (https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/po/adressen/adressen-po-5.jsp en https://duo.nl/open_onderwijsdata/databestanden/po/adressen/adressen-po-3.jsp). Om een goede representatie van de populatie van schoolbesturen te verkrijgen is een gestratificeerde steekproef getrokken naar regio¹ (noord, zuid, oost, west) en naar bestuursgrootte. De indeling in regio's is relevant in verband met de problematiek van het lerarentekort: er zijn grotere lerarentekorten in sommige regio's dan in andere. De bestuursgrootte is relevant omdat grotere besturen vaker over gespecialiseerde stafleden kunnen beschikken. Volgens DUO-gegevens uit het voorjaar van 2018 zijn er 937 besturen voor primair onderwijs, waarvan 398 besturen een eenpitter zijn, dat wil zeggen dat zij het bestuur vormen van één school. De overige besturen zijn te verdelen in drie ongeveer even grote groepen:

- kleine meerpitters (2 tot 6 scholen, n=185),
- middelgrote meerpitters (7 tot 13 scholen, n=187),
- grote meerpitters (meer dan 13 scholen, n=167).

De vier regio's gekruist met de vier typen bestuurlijke grootte leveren 16 cellen op. Per cel zijn in principe 30 bestuurders benaderd, vanuit de gedachte dat bij een verwachte respons van 35 procent uiteindelijk 10 bestuurders per cel zouden responderen. Er zouden dan in totaal 480 besturen benaderd moeten worden. Het feitelijk aantal benaderde besturen is lager en ligt op 445 (114 eenpitters en 331 meerpitters). Dat komt voornamelijk doordat in de regio noord in geen van de cellen 30 besturen voorkomen. Het maximale aantal ligt daar op 27 per cel, terwijl het aantal kleine meerpitters in het noorden slechts 11 is. Een tweede reden waarom het

¹ Regio Noord zijn de provincies Groningen, Friesland en Drenthe, regio Zuid bestaat uit de provincies Zeeland, Noord-Brabant en Limburg, regio Oost omvat de provincies Flevoland, Overijssel en Gelderland en regio West ten slotte bestaat uit de provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht.

benaderde aantal besturen lager is dan 480 is dat er bij de geselecteerde besturen enkele besturen zaten die recent gefuseerd waren.

De bestuurders zijn in november 2018 via email benaderd met het verzoek een digitale vragenlijst in te vullen. Als op de website van besturen een persoonlijk emailadres van de bestuurder was te vinden, is dat adres gebruikt. In alle andere gevallen is het emailadres van het bestuur gebruikt. Met het verzoek om medewerking is een aanbevelingsbrief van OCW en de PO-Raad meegestuurd, waarin het belang van het onderzoek uiteen werd gezet. De bestuurders hebben drie keer een reminder per email ontvangen. In december 2018 en januari 2019 zijn bestuurders uit cellen waar nog relatief weinig respons was vervolgens ook telefonisch benaderd. De gegevensverzameling is eind januari 2019 afgesloten.

Van de benaderde bestuurders hebben uiteindelijk 199 de vragenlijst volledig ingevuld. De respons bij eenpitters ligt op 39 procent, bij meerpitters op 47 procent. Tabel 3.1 laat de respons per cel zien.

Tabel 3.1 *Aantal responderende bestuurders naar regio en bestuurlijke grootte*

Bestuurlijke grootte	Noord	Oost	Zuid	West	Totaal
Eenpitter	11	12	11	11	45
Kleine meerpitter (2-6 scholen)	5	9	11	12	37
Middelgrote meerpitter (7-13 scholen)	13	13	11	13	50
Grote meerpitter (meer dan 13 scholen)	19	13	16	19	67
Totaal	48	47	49	55	199

Het doel om minimaal 10 besturen per cel te halen is op twee cellen na gelukt. Bij de kleine noordelijke meerpitters is dit begrijpelijk, omdat zoals hiervoor is beschreven de groep in de populatie slechts uit 11 besturen bestaat. Voor de oostelijke kleine meerpitters geldt dit niet.

De respons is enigszins ongelijk qua regio, waarbij regio west relatief gezien meer respondenten heeft. De respons is ook ongelijk naar bestuurlijke grootte: middelgrote en grote meerpitters zijn beter vertegenwoordigd dan eenpitters en kleine meerpitters. Dit is een gebruikelijk beeld in onderzoek naar schoolbesturen (Honingh & Hooge, 2012; Oomens & Scholten, 2016).

Enkele bestuurders van meerpitters hebben via een mail laten weten waarom ze niet mee willen werken. De redenen zijn dat ze het te druk hebben (zeven keer genoemd) of geen belangstelling hebben (drie keer genoemd). Bij de eenpitters hebben zeven bestuurders/schoolleiders gezegd dat ze het te druk hebben, één heeft geen belangstelling, één is net in functie en één vindt de vragen niet geschikt voor een eenpitter.

De steekproef van responderende bestuurders is door middel van weging representatief gemaakt voor de populatie van besturen (zie 3.1.3).

Schoolleiders. Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 4, waarbij een koppeling gemaakt wordt tussen de gegevens van bestuurders en schoolleiders, zijn schoolleiders benaderd van

scholen die bij de responderende bestuurders horen. De regionale spreiding van schoolleiders is door de koppeling aan besturen gewaarborgd. Alleen schoolleiders van responderende meerpitterbesturen zijn benaderd, omdat bij de eenpitters de schoolleider de vragenlijst voor de bestuurder al had ingevuld (aangezien de uitvoerende bestuurstaken bij eenpitters naar de schoolleider gedelegeerd zijn). Per meerpitterbestuur zijn vier scholen geselecteerd, als dat niet kon (bij kleine meerpitters met minder dan vier scholen) zijn alle scholen benaderd. De scholen zijn per bestuur gestratificeerd naar schoolgrootte, vanuit de gedachte dat grotere scholen mogelijk meer mogelijkheden hebben om personeel in te zetten voor het bereiken van strategische doelen. Per bestuur zijn willekeurig twee scholen geselecteerd die qua leerlingenaantal boven het landelijk gemiddelde van 222 leerlingen liggen (berekend op het scholenbestand van DUO) en twee scholen die daar onder liggen. In totaal zijn 550 schoolleiders van 148 meerpitterbesturen benaderd².

De schoolleiders zijn in februari 2019 via email benaderd met informatie over het onderzoek en het verzoek een digitale vragenlijst in te vullen. Als op de websites van scholen een persoonlijk emailadres van de schoolleider stond is dat gebruikt, anders het algemene emailadres van de school. Na twee reminders per email was de respons zo'n 10 procent. Vervolgens is besloten alle niet-responderende schoolleiders een email te sturen die aan hen persoonlijk gericht was (dus niet 'geachte schoolleider' maar 'geachte heer/mevrouw X'). Bovendien werd hen beloofd dat ze, als ze de vragenlijst invulden, mee konden loten voor een jaarabonnement op een onderwijs tijdschrift naar keuze³. Hierna steeg de respons met ruim 20 procent. Omdat we graag minimaal één responderende schoolleider per bestuur wilden, zijn in april 2019 schoolleiders gebeld van besturen waarvan nog niemand had gereageerd. De gegevensverzameling is eind april 2019 afgesloten.

Van de 550 benaderde schoolleiders hebben uiteindelijk 172 gereageerd, een respons van 31 procent. De respons liep uiteen van 1 tot 4 responderende schoolleiders per bestuur. In totaal zijn 117 meerpitterbesturen met één of meer schoolleiders vertegenwoordigd, dat is 75 procent van het totaal aantal meerpitterbesturen waar de bestuurder van gerepondeerd had. Van de 172 schoolleiders die de vragenlijst invulden hoort bijna een kwart (40 schoolleiders) bij een kleine meerpitter, een derde (55 schoolleiders) bij een middelgrote meerpitter en 45 procent (77 schoolleiders) bij een grote meerpitter. De schoolgrootte van de deelnemende schoolleiders loopt uiteen van 37 tot 1.163 leerlingen; iets minder dan de helft (46 procent) heeft een ondergemiddelde schoolgrootte (minder dan 222 leerlingen).

Sommige schoolleiders hebben gemaild waarom ze de vragenlijst niet wilden invullen. De meestgenoemde reden is dat de schoolleider net in functie is op de school (soms als nieuwe schoolleider, soms als interimmer) en nog onvoldoende beeld heeft van de gang van zaken (24 keer genoemd). Een andere veelgenoemde reden is geen tijd hebben of andere prioriteiten stellen (23 keer genoemd). Acht schoolleiders doen niet mee omdat ze teveel vragenlijsten krijgen en vier schoolleiders hebben geen belangstelling. Een schoolleider meldt dat de

² Één bestuur wilde niet dat we schoolleiders zouden benaderen. Vijf kleine meerpitterbesturen zijn buiten deze dataverzameling gehouden, omdat we wisten dat degene die de vragenlijst voor de bestuurder had ingevuld ook de schoolleider van de scholen was.

³ Vanzelfsprekend hebben uiteindelijk ook de schoolleiders die zonder deze aansporing al gereageerd hadden meegeloot voor dit jaarabonnement.

vragenlijst voor hem of haar niet relevant is omdat het personeelsbeleid geheel op bestuurlijk niveau wordt bepaald.

De steekproef van schoolleiders is door de selectiemethode (scholen binnen responderende meerpitterbesturen) niet representatief voor de populatie van schoolleiders.

Leraren. Voor het beantwoorden van onderzoeksvragen 5 en 6, waarbij een koppeling gemaakt wordt tussen de gegevens van bestuurders, schoolleiders en leraren zijn leraren benaderd van bovenstaande 172 responderende scholen van meerpitterbesturen. Ook leraren van de 45 responderende eenpitterbesturen zijn benaderd. Omdat emailadressen van leraren niet openbaar bekend zijn, hebben we de schoolleiders per email gevraagd een link naar onze vragenlijst door te sturen naar vier leraren van hun school: twee leraren uit de groepen 1-4 en twee leraren uit de groepen 5-8. Om de respons te stimuleren konden scholen (als ten minste vier leraren de vragenlijst invulden) meeloten voor een beloning: een voorstelling van een goochelaar (die zelf afkomstig is uit het onderwijs) voor alle leerlingen van hun school. De schoolleiders hebben één reminder ontvangen.

De dataverzameling bij leraren is gestart in maart 2019 en half mei 2019 afgesloten. In theorie was een maximale respons van 868 leraren mogelijk geweest (4 leraren per school van 217 scholen). Feitelijk hebben 240 leraren de vragenlijst ingevuld, een respons van 27 procent ten opzichte van de maximale respons. Deze leraren zijn afkomstig van 80 scholen (waaronder 11 eenpitters) en vertegenwoordigen gezamenlijk 64 verschillende besturen. Het aantal leraren per school loopt uiteen van 1 tot 9 (gemiddeld 3), het aantal leraren per bestuur van 1 tot 13 (gemiddeld 3,8). De schoolgrootte van de scholen waar de responderende leraren werkzaam zijn loopt uiteen van 56 tot 1.163 leerlingen. Minder dan de helft van de scholen (43 procent) heeft een ondergemiddelde schoolgrootte (minder dan 222 leerlingen).

Omdat we alleen via de schoolleider contact met leraren konden krijgen, konden we hen ook niet rechtstreeks vragen wat hun redenen voor non-respons zijn. We weten ook niet hoeveel schoolleiders ons verzoek om de vragenlijsten in te vullen feitelijk hebben doorgestuurd naar hun leraren. Enkele schoolleiders hebben ons gemeld dit niet te willen doen vanwege het feit dat leraren al aan diverse onderzoeken hebben meegedaan (drie keer genoemd) of vanwege de werkdruk (twee keer genoemd).

De steekproef van leraren is door de selectiemethode (leraren binnen responderende scholen) niet representatief voor de populatie van leraren in het basisonderwijs.

3.1.2 Instrumenten

Bestuurders. Voor het meten van algemeen en strategisch personeelsbeleid hebben we een vragenlijst ontwikkeld op basis van de zes onderdelen van het AMO-model (zie tabel 2.1). Per onderdeel zijn 10 vragen gesteld, waarvan een deel het algemeen beleid betreffen en een deel het strategisch beleid. Een voorbeeld van een item bij het AMO-onderdeel werving en selectie dat algemeen personeelsbeleid meet: ‘binnen ons bestuur is de selectie van personeelsleden in handen van mensen die zelf geen directe belangen hebben’. Bij de items voor strategisch beleid is in de formulering van het item een verband gelegd met bestuurlijke ambities en doelen. Een voorbeeld binnen werving en selectie: ‘binnen ons bestuur zijn de ambities en

doelen van het bestuur leidend bij de werving van nieuwe personeelsleden'. Bestuurders konden per vraag aangeven of hetgeen in de vraag aan de orde was niet voor hun bestuur geldt, enigszins, grotendeels of helemaal. Ook konden ze aangeven dat de vraag niet van toepassing was op hun situatie (bijlage 1).

Oorspronkelijk was het de bedoeling de formatieve evaluatiecyclus op vergelijkbare wijze te operationaliseren voor zowel het algemene als het strategische personeelsbeleid, door te vragen naar gebruikte bronnen voor het beleid, gestelde doelen, voorgenomen/uitgevoerde activiteiten en evaluatie van het bereiken van doelen. Dat is uiteindelijk niet gelukt. Ten eerste zou het tweemaal stellen van vragen hierover tot een te grote uitbreiding van de vragenlijst leiden. Ten tweede bleek het lastig om gesloten vragen over de cyclus te stellen, waarbij besturen niet konden aangeven welke doelen ze probeerden te bereiken en op welke manier. Uiteindelijk is omwille van het beperken van de bevragsingslast besloten om een aantal vragen in algemene zin te stellen (welke bronnen bestuurders gebruiken bij het vormgeven van het personeelsbeleid, hoe vaak ze het beleid bijstellen) zodat een beeld van de praktijk van het beleid ontstaat. De cyclus ten aanzien van het algemene personeelsbeleid is vervolgens bij benadering gemeten door vragen over de evaluatie van het algemene beleid. Een voorbeelditem is 'binnen ons bestuur gaan we na of professionalisering leidt tot hogere kwaliteit van medewerkers'. De cyclus ten aanzien van het strategische personeelsbeleid is bij benadering gemeten door vragen te stellen over de afstemming tussen het personeelsbeleid en het strategische beleid. Een voorbeelditem is 'binnen ons bestuur hebben we de ambities en doelen uit ons strategisch beleidsplan systematisch vertaald in ons personeelsbeleid'. Verder is gevraagd welke AMO-onderdelen bestuurders het belangrijkste vinden voor het bereiken van hun ambities en doelen en konden ze aangeven wat volgens hun actuele strategisch beleidsplan hun belangrijkste ambities en doelen zijn (bijlagen 1 en 2).

De professionele dialoog is gemeten met behulp van negen items over de mate waarin bestuurders hun personeelsleden, maar ook de raad van toezicht en de gmr betrekken bij het personeelsbeleid. Een voorbeelditem is 'binnen ons bestuur gaan we in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is' (bijlage 1).

Naast enkele algemene vragen over het bestuur is geïnventariseerd welke bevorderende en belemmerende factoren bestuurders ervaren met betrekking tot hun personeelsbeleid. Ten slotte is gevraagd hoe bestuurders zelf hun personeelsbeleid waarderen (met als antwoordmogelijkheden sterk, meer sterk dan zwak, meer zwak dan sterk en zwak) en hoe ze denken dat hun schoolleiders en leraren het beleid waarderen (bijlage 2).

Aan bestuurders van eenpitters en meerpitters zijn dezelfde vragen gesteld, al zijn ze voor de eenpitters soms enigszins geherformuleerd (PO-Raad, 2010). Bij eenpitters zijn vervolgens enkele algemene vragen gesteld die op hun specifieke situatie betrekking hebben. Bij de instrumentconstructie hebben we ons gebaseerd op Demo, Neiva, Nunes en Rozzett (2012), Knies (2012), de Inspectie van het Onderwijs (2013), Vermeeren (2014), Van Geel en Keuning (2016), Janssen (2016), Knies, Leisink en Van de Schoot (2017), Krüger en Anderssen (2017), Runhaar (2017), de PO-Raad (z.j.) en de in opdracht van de VO-Raad ontwikkelde Spiegel Personeel en School (z.j.).

Schoolleiders. De vragenlijst voor de schoolleiders is gebaseerd op de vragenlijst voor bestuurders (bijlage 1). Waar mogelijk zijn de vragen uit de lijst van de bestuurder vertaald voor de twee rollen van de schoolleider in het personeelsbeleid: de rol van werknemer en de rol van leidinggevende. Een voorbeeld behorend bij het AMO-onderdeel beoordeling functioneren: het item voor de bestuurder luidt ‘binnen ons bestuur weten personeelsleden van te voren op welke criteria ze beoordeeld worden’. Voor de schoolleider in de rol van werknemer is het item als volgt geformuleerd: ‘ik weet van te voren op welke criteria ik beoordeeld word’, voor de schoolleider in de rol van leidinggevende: ‘op mijn school weten leraren van te voren op welke criteria ik hen beoordeel’ (zie voor een volledig overzicht van corresponderende items bijlage 1). Bij de formatieve cyclus ten aanzien van het algemene personeelsbeleid is dit achterwege gelaten, omdat de vragen daar vooral betrekking hebben op activiteiten op bestuurlijk niveau. De schoolleider is wel gevraagd een mening te geven over de formatieve cyclus ten aanzien van het strategische personeelsbeleid. Een voorbeelditem is: ‘mijn bestuur voert strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang uit’.

Daarnaast is schoolleiders gevraagd om op een schaal van 0 tot 100 aan te geven hoe ze denken over hun vaardigheden, hun motivatie en de gelegenheid om hun werk goed te doen. Omdat de vragenlijst voor schoolleiders al aan de lange kant was is besloten deze drie begrippen elk door een enkele vraag te meten in plaats van door schalen die uit meerdere items bestaan (bijlage 2).

Naast enkele algemene vragen over de schoolleider is geïnventariseerd welke bevorderende en belemmerende factoren schoolleiders ervaren met betrekking tot hun personeelsbeleid. Ten slotte is gevraagd hoe zij het personeelsbeleid van hun bestuurder waarderen en hoe ze denken dat leraren dat waarderen (bijlage 2).

Leraren. De vragenlijst voor leraren is gebaseerd op de vragenlijst voor bestuurders en schoolleiders. Waar mogelijk zijn de vragen geschikt gemaakt voor beantwoording door leraren (bijlage 1). De leraren is niet gevraagd in hoeverre hun bestuurder of schoolleider een formatieve evaluatiecyclus doorloopt ten aanzien van het algemene en het strategische beleid, omdat het hier om activiteiten gaat die niet direct zichtbaar of merkbaar zullen zijn voor leraren.

Verder zijn 10 vragen gesteld over hoe leraren hun vaardigheden inschatten, 10 vragen over hun motivatie voor het leraarschap en 10 vragen over de gelegenheid die ze krijgen om hun werk goed te doen (bijlage 2). Voorbeelden van vragen zijn ‘ik geef gestructureerd les’(vaardigheden), ‘ik ben er trots op leraar te zijn’ (motivatie) en ‘ik krijg gelegenheid om me in mijn vak verder te kunnen ontwikkelen’ (gelegenheid om het werk goed te doen; bijlage 1). We hebben ons hierbij gebaseerd op het ICALT-instrument voor het beoordelen van gedrag van leraren (Van de Grift, 2007), Roth, Assor, Kanat-Maymon en Kaplan (2007), Fernet, Senécal, Guay, Marsh en Dowson (2008), Gokce (2010) en Visser-Wijnveen, Stes en Van Petegem (2011).

Naast enkele algemene vragen is leraren gevraagd hoe ze het personeelsbeleid van hun bestuurder waarderen (bijlage 2) .

Voor alle schalen is de coëfficiënt alpha berekend (tabel 3.2). Deze is bij alle schalen voldoende.

Tabel 3.2 Betrouwbaarheid (coëfficiënt alpha) en aantal items schalen bestuurder, schoolleider en leraar

Schaal	Aantal items	Alpha
Bestuurder		
• algemeen personeelsbeleid	36	.90
• strategisch personeelsbeleid	24	.77
• cyclus algemeen	6	.77
• cyclus strategisch	8	.88
• professionele dialoog	9	.74
Schoolleider		
• algemeen personeelsbeleid school	24	.82
• strategisch personeelsbeleid school	15	.69
• mening algemeen personeelsbeleid bestuur	35	.91
• mening strategisch personeelsbeleid bestuur	24	.86
• mening cyclus strategisch	3	.85
• mening professionele dialoog	6	.87
Leraar		
• mening algemeen beleid bestuur/school	28	.91
• mening strategisch beleid	17	.73
• mening professionele dialoog	6	.93
• vaardigheden	10	.89
• motivatie	10	.86
• gelegenheid om het werk goed te doen	10	.89

3.1.3 Analyses

Per schaal zijn scores berekend die kunnen lopen van 1 tot en met 4. De schaalscores zijn daardoor onderling direct vergelijkbaar. Uitzondering zijn de schaalscores voor vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen, die kunnen lopen van 1 tot en met 7 voor de leraren en 1 tot 100 voor de schoolleiders.

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 1 is de steekproef van responderende besturen representatief gemaakt voor de landelijke verdeling van besturen in het primair onderwijs. Dit is gedaan door per steekproefcel de verhouding tussen het aantal responderende schoolbesturen en het landelijke aantal besturen te bepalen en dit terug te wegen, waarbij gestandaardiseerd is op een gemiddeld gewicht van 1.

Onderzoeksvragen 1, 2 en 3 zijn beantwoord met behulp van beschrijvende statistiek (frequentietellingen, kruistabellen). Verder is door middel van variantie-analyse nagegaan of scores van bestuurders verschillen naar regio en bestuurlijke grootte.

De antwoorden op open vragen zijn kwalitatief geanalyseerd. Omdat er op voorhand geen verwachtingen waren over deze antwoorden is bij het analyseren inductief te werk gegaan. Eerst is open gecodeerd door trefwoorden in de antwoorden te selecteren. Vervolgens is axiaal gecodeerd door codes onder overkoepelende begrippen samen te brengen.

Om na te gaan of er op basis van de schaalscores bepaalde typen van (meningen over) personeelsbeleid te onderscheiden zijn, zijn latente klassen-analyses uitgevoerd op de gegevens van bestuurders, schoolleiders en leraren. Bij dergelijke analyses worden groepen van respectievelijk bestuurders, schoolleiders en leraren gevormd waarbij gezocht wordt naar een balans tussen zoveel mogelijk gelijkheid (homogeniteit) binnen een groep en tegelijkertijd zoveel mogelijk ongelijkheid (heterogeniteit) tussen de groepen. Hiervoor zijn bij de bestuurders vijf schalen gebruikt, bij de schoolleider zes en bij de leraren drie (meningen over beleid en professionele dialoog).

De latente klassen-analyses zijn uitgevoerd met het softwarepakket Latent Gold (versie 4.5, Vermunt & Magidson, 2005). De keuze voor de beste oplossing bij een latente klassenanalyse is gebaseerd op de algemene fit van het model, de classificatiefout, de interpreteerbaarheid en de spaarzaamheid (Collins & Lanza, 2010). We hebben deze aspecten vergeleken van de modellen met een twee, drie en vier clusteroplossing. Een maat voor de algemene fit van het latente clustermodel is het Bayesian Information Criterion (BIC). Een lagere waarde voor de BIC wijst op een betere passing van het model bij de data. De classificatiefout geeft aan voor welk percentage van de besturen de toewijzing aan een bepaalde groep onzeker is. Een hoger percentage duidt dan ook op een slechtere oplossing. Een maat voor de classificatie-zekerheid is de entropie R2. Naarmate de entropie R2 hoger is verschillen de groepen onderling meer van elkaar. De vuistregel voor de acceptabele waarde van de entropie R2 is minimaal .80. Bij nadere inspectie van de verkregen oplossing is ook de interpreteerbaarheid en de bijdrage van afzonderlijke indicatoren aan de groepsindeling betrokken. De bijdrage van de indicatoren aan de groepsindeling is getoetst met de Wald-statistic bij een $\alpha = .05$. Tot slot verdient bij gelijke fit en interpreteerbaarheid een oplossing met twee groepen de voorkeur boven een oplossing met drie of vier groepen (spaarzaamheid).

Onderzoeksvragen 4, 5 en 6 zijn beantwoord door middel van correlatieve analyses en vanwege de hiërarchische structuur van de datasets zijn ook meerniveau-analyses toegepast. Hierbij zijn twee niveaus onderscheiden: schoolleiders (L1) zijn genest binnen besturen (L2) bij vraag 4, en leraren (L1) zijn genest binnen schoolleiders/besturen (L2) bij vraag 5 en 6. Bij vraag 5 en 6 bleek het niet zinvol te zijn om onderscheid te maken in variantie op schoolleider- en bestuursniveau, omdat het aantal schoolleiders binnen een bestuur daarvoor te gering was. Het gaat steeds om zogenaamde random intercept modellen (Snijders & Bosker, 2012). Er is geen weging naar de populatie toegepast omdat dit deel van het onderzoek een exploratief karakter heeft. Bij de meerniveau-analyses zijn de uitkomsten van personeelsbeleid (vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen van schoolleiders en leraren) de afhankelijke variabelen. De variabelen die het personeelsbeleid en de mening daarover van schoolleiders en leraren meten zijn de onafhankelijke variabelen.

3.2 Case studies

Als aanvulling op het surveyonderzoek zijn acht verdiepende case studies uitgevoerd, twee bij eenpitters en zes bij meerpitterbesturen. Het was aanvankelijk de bedoeling de case studies te selecteren op basis van de uitkomsten van de latente klassen-analyses van bestuurders, schoolleiders en leraren. Omdat de dataverzameling bij leraren tot half mei doorliep, terwijl de case studies in mei en begin juni moesten worden uitgevoerd, hebben we voor de selectie uiteindelijk alleen de gegevens van bestuurders en schoolleiders gebruikt.

Selectie van cases. Bij de eenpitters zijn twee besturen geselecteerd, waarvan de ene bestuurder/schoolleider relatief hoog scoorde op de schalen voor personeelsbeleid en de andere relatief laag. Bij de meerpitters zijn zes besturen geselecteerd: bij twee besturen scoorden zowel de bestuurder als de schoolleider(s) relatief hoog op de schalen voor personeelsbeleid, bij twee besturen scoorden beiden relatief laag en bij twee besturen verschilden de scores van bestuurder en schoolleider. De bestuurlijke grootte is bij de selectie betrokken (tabel 3.3).

Procedure. Van ieder geselecteerd bestuur is eerst de bestuurder benaderd; alle acht bestuurders waren bereid tot een gesprek. Vervolgens is binnen ieder meerpitterbestuur contact gezocht met de schoolleiders die een vragenlijst hadden ingevuld. Vijf schoolleiders waren bereid tot een gesprek. Aan hen en ook aan de bestuurders/schoolleiders van de twee eenpitters is gevraagd om leraren te benaderen voor een gesprek met een onderzoeker. Het is op slechts drie scholen gelukt om leraren te spreken. De gesprekken met bestuurders van meerpitters vonden plaats op het bestuurskantoor, de gesprekken met bestuurders/schoolleiders van eenpitters, overige schoolleiders en leraren vonden plaats op school. De raad van toezicht en de gmr zijn per email benaderd met het verzoek enkele vragen te beantwoorden. Van twee raden van toezicht en van drie (g)mr-en hebben we antwoorden ontvangen (tabel 3.3).

Het was de bedoeling om ook hrm-medewerkers te spreken, samen met hun bestuurders. Dat is niet gelukt, ofwel omdat besturen niet de beschikking hadden over zo'n medewerker, ofwel omdat ze niet beschikbaar waren op het moment dat het gesprek met de bestuurder plaatsvond, ofwel omdat de bestuurder het niet nodig vond dat de medewerker aanschoof.

Instrumenten. De semigestructureerde gesprekken zijn gevoerd aan de hand van een gespreksleidraad (bijlage 3). Bij de bestuurders, schoolleiders en leraren zijn vragen gesteld over thema's die ook in de vragenlijsten aan de orde waren gekomen, zodat ze aanvullingen konden geven of een nadere toelichting op sommige antwoorden uit de lijst. De vragen voor de raad van toezicht en de (g)mr gaan over de frequentie waarmee zij personeelsbeleid bespreken in hun vergaderingen met bestuurders en inventariseren hun mening over het personeelsbeleid.

Tabel 3.3 Personen bij wie gegevens verzameld zijn binnen acht case studies, per case study

Type case study	Bestuurder	Schoolleider	Leraren	Raad van toezicht	Gmr/mr
Eenpitter, hoge scores personeelsbeleid	X	Nvt	X (n=4)	X	
Eenpitter, lage scores personeelsbeleid	X	Nvt			
Kleine/middelgrote meerpitter, hoge scores personeelsbeleid	X	X	X (n=2)		X
Kleine/middelgrote meerpitter, wisselende scores personeelsbeleid	X				
Kleine/middelgrote meerpitter, lage scores	X	X		X	X
Grote meerpitter, hoge scores	X	X			
Grote meerpitter, wisselende scores	X	X			X
Grote meerpitter, lage scores	X	X	X (n=2)		

Gegevensverzameling. Voorafgaand aan de gesprekken zijn op bestuurlijk niveau jaarverslagen, strategische beleidsplannen, plannen op personeel gebied en inspectierapporten (indien beschikbaar) doorgenomen die via de websites van besturen beschikbaar waren. Specifieke documenten op het gebied van personeelsbeleid hebben we op de websites niet aangetroffen. Op schoolniveau zijn schoolplannen en schoolgidsen bekeken.

De gesprekken met bestuurders en schoolleiders duurden ongeveer een uur, met leraren (die in een groepje aan het gesprek deelnamen) een half uur tot drie kwartier. Van de gesprekken is een globale transcriptie gemaakt.

In gesprekken met bestuurders is gevraagd of er relevante documenten zijn op het gebied van personeelsbeleid die we in het kader van het onderzoek zouden kunnen bekijken. Twee bestuurders van meerpitters hebben specifieke documenten meegegeven. Gezien dit beperkte aantal is afgezien van documentanalyse.

Analyses. De gegevens uit de case studies zijn niet systematisch geanalyseerd, maar zijn gebruikt om bevindingen uit de vragenlijst te illustreren.

3.3 Expertonderzoek

OCW heeft het voornemen om de komende jaren de ontwikkeling van het personeelsbeleid van besturen en scholen in het primair onderwijs te monitoren. Ten behoeve van die monitoring is door middel van een expertonderzoek nagegaan of het mogelijk is om op basis van de instrumenten uit het onderzoek indicatoren samen te stellen voor algemeen en strategisch personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders. Het streven was vier indicatoren van ieder ongeveer 12 items samen te stellen.

Samenstellen groep experts. Aan het expertonderzoek hebben in totaal 17 experts meegewerkt (zie bijlage 4). Omdat ze op verschillende manier betrokken zijn bij het primair onderwijs, kan worden aangenomen dat via hen vanuit voldoende verschillende perspectieven naar het personeelsbeleid is gekeken. Zij vertegenwoordigen gezamenlijk het onderwijsveld

(bestuurders, schoolleiders, leraren), beleid, onderwijsinspectie, onderwijsbonden en de wetenschap.

Procedure. De 60 items die gebruikt zijn om algemeen en strategisch personeelsbeleid te meten bij bestuurders zijn eerst via een digitale vragenlijst voorgelegd aan de experts. Vijftien van hen hebben de vragenlijst ingevuld. Op basis van hun beoordelingen is een eerste selectie gemaakt van items. Deze selectie is in een expertmeeting besproken, waarbij twaalf experts aanwezig waren. Tijdens deze meeting hebben de experts, nu in onderling overleg, opnieuw een selectie van items gemaakt. In een laatste ronde via de email konden ze na afloop van de expertmeeting nog eenmaal hun mening geven. Hiervan hebben drie experts gebruik gemaakt. (zie verder 4.5).

4 Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft eerst hoe bestuurders hun personeelsbeleid vormgeven en uitvoeren (4.1). Hierbij gaat het om bestuurders van zowel eenpitters als meerpitters. Hun gegevens zijn na weging representatief voor de populatie van schoolbesturen. Vervolgens komt het personeelsbeleid van schoolleiders aan de orde (4.2). Eerst beschrijven we hoe zij het personeelsbeleid op hun scholen vormgeven, daarna hoe zij denken over het personeelsbeleid van hun bestuurders en hoe zij de uitkomsten van het personeelsbeleid (hun vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen) beoordelen. Bij eenpitters zijn bestuurlijk niveau en schoolniveau niet van elkaar te onderscheiden en hebben de bestuurders/schoolleiders alleen de vragenlijst voor bestuurders ingevuld. De gegevens in 4.2 hebben dan ook alleen betrekking op schoolleiders van meerpitterbesturen. Deze gegevens zijn, gezien de selectie van de onderzoeksgroep van schoolleiders, niet representatief voor de populatie van schoolleiders. De mening van leraren over het personeelsbeleid van hun bestuurders en schoolleiders komt daarna aan de orde (4.3), evenals hun beoordeling van de uitkomsten van het personeelsbeleid (hun vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen). Deze gegevens betreffen zowel eenpitters als meerpitters en zijn, gezien de selectie van de onderzoeksgroep van leraren, evenmin representatief voor de populatie van leraren in Nederland. In 4.4 gaan we in op de samenhangen tussen het personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders, de mening van schoolleiders en leraren en de uitkomsten van personeelsbeleid bij schoolleiders en leraren. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van het expertonderzoek (4.5).

Informatie uit de acht case studies is in dit hoofdstuk verwerkt als illustratie bij bevindingen uit het surveyonderzoek. Deze informatie is te herkennen aan een ander lettertype en een gearceerde achtergrond.

4.1 Personeelsbeleid van bestuurders (onderzoeksvraag 1)

4.1.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep bestuurders

Van de 199 responderende bestuurders is 75 procent man en 25 procent vrouw. Bij twee derde van de meerpitterbesturen is sprake van een eenhoofdig college van bestuur, zodat het personeelsbeleid automatisch ook onder deze persoon valt. Bij colleges van bestuur die uit meerdere personen bestaan is de portefeuille personeelsbeleid in de meeste gevallen (75 procent) bij één lid belegd. In de helft van de raden van toezicht van de responderende eenpitters en meerpitters is een van de leden verantwoordelijk voor de portefeuille personeelsbeleid.

Het aantal personeelsleden van de responderende besturen loopt sterk uiteen van minder dan 10 fte personeel tot meer dan 1500 fte (tabel 4.1).

Tabel 4.1 Grootte van besturen naar aantal fte personeel, n=199

Bestuurlijke grootte in fte personeel	Percentage besturen
1-50 fte	27
51-100 fte	13
101-250 fte	31
251-500 fte	20
501-1000	7
> 1000 fte	2
Totaal	100

Een derde van de besturen, eenpitters en een deel van de kleine meerpitters, beschikt niet over een medewerker personeel en organisatie. Twintig procent van de besturen heeft wel zo'n medewerker, maar minder dan één fte. De overige besturen hebben één of meer fte in dienst. Eenpitters werken in de helft van de gevallen op personeel gebied samen met andere besturen, soms incidenteel en soms structureler in de vorm van een federatie of een holding.

Ruim negentig procent van de bestuurders van meerpitters zegt dat het personeelsbeleid op bestuursniveau wordt bepaald. Uitzonderingen hierop zijn vooral kleine meerpitters. Er zijn echter ook twee middelgrote en twee grote meerpitters die het personeelsbeleid op schoolniveau laten bepalen.

4.1.2 Vormgeving van het personeelsbeleid door bestuurders

Algemeen personeelsbeleid. De bestuurders hebben aangegeven in hoeverre zij naar hun eigen mening vormgeven aan verschillende onderdelen van algemeen personeelsbeleid (tabel 4.2). De gemiddelde score op de schaal is 3,08 (sd 0,38), waaruit blijkt dat bestuurders gemiddeld 'grotendeels van toepassing' hebben gescoord. De items met een score hoger dan 3 (grotendeels tot helemaal van toepassing) gaan relatief vaak over het AMO-onderdeel besluitvorming. Bij de items met scores tussen 2 en 3 (enigszins tot grotendeels van toepassing) zijn relatief veel items vertegenwoordigd die over de AMO-onderdelen beloning en autonomie van het personeel gaan.

Tabel 4.2 Gemiddelde itemscores algemeen personeelsbeleid bestuurders en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=199

	Werving/selectie	Professionele ontv.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	score
Binnen ons bestuur.....							
Koppelen leidinggevend en een beoordeling altijd schriftelijk terug aan personeelsleden			X				3,65
Laten we de keuze van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of hun vaardigheden goed passen bij de functie	X						3,51
Is het vanzelfsprekend dat personeelsleden meepraten over hun taakinvulling en werkomgeving						X	3,50
Is het gebruikelijk dat leidinggevend en personeelsleden stimuleren hun mening te geven over werkgerelateerde zaken						X	3,46
Hebben personeelsleden in vergaderingen inspraak in de besluiten die genomen worden						X	3,45
Zorgen we ervoor dat de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad meepraat over alle onderdelen van ons personeelsbeleid						X	3,44
Selecteren we schoolleiders vooral op hun kwaliteiten voor onderwijskundig leiderschap	X						3,43
Weten personeelsleden van te voren op welke criteria ze beoordeeld worden			X				3,35
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om taken naast hun hoofdtaak te vervullen				X			3,33
Is het voor personeelsleden duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen					X		3,33
Bevorderen we dat personeelsleden actief meedenken over beslissingen die hun werk raken						X	3,32
Beoordelen we personeelsleden aan de hand van een duidelijke procedure			X				3,25
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken					X		3,22
Geven we personeelsleden de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming						X	3,22
Maken leidinggevend en individuele afspraken met personeelsleden (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als die personeelsleden daardoor hun werk beter kunnen doen				X			3,18
Bieden we personeelsleden meer verantwoordelijkheden als ze hun taken goed vervullen				X			3,13

Bevorderen we dat personeelsleden zelfstandig beslissingen nemen				X		3,12
Bespreken we eens per jaar hoe individuele personeelsleden de beschikbare uren voor professionalisering zullen besteden		X				3,11
Observeren schoolleiders hun leraren met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten			X			3,11
Laten we de selectie van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of ze passen binnen het team waarin ze komen te werken	X					3,07
Volgen alle nieuwe personeelsleden een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach		X				3,07
Is samenwerking tussen personeelsleden (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) gebruikelijk		X				3,02
Gebruiken we bij de selectie van personeelsleden verschillende soorten instrumenten (gesprekken, tests, assessments, proeflessen geven e.d.)	X					2,99
Trainen we leidinggevend in het geven van feedback op het functioneren van personeelsleden		X				2,98
Is het voor personeelsleden duidelijk wat de grenzen zijn van hun professionele ruimte				X		2,98
Hebben personeelsleden invloed op de invulling van hun functie				X		2,98
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om hun werk zelf in te richten				X		2,96
Kunnen personeelsleden, afgezien van vastgestelde lestijden, werktijden flexibel inrichten				X		2,94
Voeren we beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden			X			2,87
Bieden we personeelsleden de kans om door te groeien naar een hogere functie			X			2,85
Bieden we personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen			X			2,79
Controleren we jaarlijks of van alle functionerings- en beoordelingsgesprekken een schriftelijk verslag in het personeelsdossier wordt opgenomen			X			2,72
Controleren we of loopbaanafspraken met personeelsleden altijd worden nagekomen			X			2,65
Trainen we leidinggevend in het voeren van beoordelingsgesprekken			X			2,56
Gaan we jaarlijks na of personeelsleden de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden		X				2,48
Is de selectie van personeelsleden in handen van getrainde mensen die zelf geen directe belangen hebben	X					1,98

Case studies. De bestuurders is gevraagd hoe ze hun personeelsbeleid inzetten om de kwaliteit van hun scholen te borgen (bijvoorbeeld bij zeer zwakke of onvoldoende scholen), hoe ze omgaan met ontslag van personeel, het lerarentekort, het zorgen voor voldoende mensen met leiderschapskwaliteiten en het begeleiden van beginnende leraren.

Kwaliteitsbewaking algemeen. Een bestuurder heeft de schoolleiders tot 'change agents' benoemd. 'De schoolleider moet het gesprek op gang brengen in het team en zichzelf daarbij ook kwetsbaar opstellen. Wat willen we als team? Hoe kunnen we samen verbeteren?' De schoolleider neemt de competentie thermometer af, leraren hebben zich hieraan geconformeerd. De bestuurder gaat samen met de medewerker kwaliteit twee keer per jaar het personeelsbeleid op school bespreken met de schoolleider. Een andere bestuurder gebruikt een personele schouw om te kijken waar en hoe met mensen geschoven kan of moet worden. Een vloot schouw is ook in een ander bestuur aan de orde. 'We kijken welke kwaliteiten we in huis hebben en hoe we gaten moeten opvullen.'

Zeer zwakke of onvoldoende scholen. Een bestuurder had onlangs een zeer zwakke school. Dat lag aan een gebrek aan professionaliteit. 'Het team deed de dingen waarvan men dacht dat het moest van hogerhand, in het verbetertraject is ingezet op terugkomen van het vak.' Een andere bestuurder zag aankomen dat een school zeer zwak zou worden. 'Ik heb de directeur, die niet presteerde, al voor het inspectiebezoek weggehaald, hij is met vervroegd pensioen gegaan. Ik heb een interimmer ingezet die het inspectiebezoek meemaakte en een ontwikkelplan maakte voor de nieuwe directeur.' Een derde bestuurder vertelt: 'Vroeger werden we overvallen door ongunstige inspectieoordelen. We vroegen het personeel: kun je mee in een verbetertraject? We stelden scholing verplicht, lieten mensen opleidingen volgen.'

Ontslag van personeel. Ontslag komt weinig voor bij de ondervraagde bestuurders. Meestal zoeken ze eerst naar andere wegen. 'Een persoon is tijdelijk gedetacheerd bij een ander bestuur. En ik heb een leraar voor de klas weggehaald, die is nu op zoek naar een andere rol. Een andere bestuurder: 'Je voert een zogeheten goed gesprek. Je raakt mensen bijna niet kwijt in het onderwijs, ook door problemen met de dossieropbouw. Het lukt doorgaans wel om disfunctionerende mensen te laten vertrekken, maar je bent er minstens een jaar mee bezig. Mensen willen erg veel zekerheid, gaan niet makkelijk weg ook al bied je hen van alles.'

Het lerarentekort. De meeste besturen beginnen te merken dat dit een knelpunt wordt. 'Bij leraren kunnen we vacatures nog wel vervullen maar bij intern begeleiders en directeurs is het lastiger.' 'Laatst kregen we maar twee reacties op een vacature. Een probleem is het nog niet echt, mensen vallen voor elkaar in als het nodig is. Bij een bestuur biedt het potentiële personeel zich juist aan: 'Elke week bellen wel twee of drie mensen of ze hier kunnen komen werken. We staan goed bekend als werkgever.'

Leiderschap. Een bestuurder werkt met een kweekvijver: 'Leraren kunnen de schoolleidersopleiding doen om te kijken of dat wat voor hen is. We hebben duo's van directeurs, waarbij de tweede persoon kennis kan maken met de functie.'

Begeleiden beginnende leraren. Een bestuur heeft een directeur hier tijd voor gegeven. 'Die is ook beschikbaar voor hele praktische zaken, bijvoorbeeld hoe werkt de reiskostenvergoeding. Een ander bestuur heeft een stafmedewerker vrijgemaakt. 'Zij doet alle stagebegeleiding en noteert wie het goed doet. We hebben een grote flexpool, zij begeleidt ook de mensen die daar in zitten. We vissen de goede mensen eruit. Voor beginnende leraren bieden we een traject om versneld basisbekwaam te worden, we hebben een stappenplan daarvoor. En beginners krijgen een maatje toegewezen. Alle cursussen doen we op ons kantoor, zo zorgen we voor binding met onze organisatie.' Een bestuurder vertelt: 'Beginners worden het hele jaar intensief begeleid door de intern begeleider. Ze krijgen minder taken dan anderen.'

Strategisch personeelsbeleid. De gemiddelde schaalscore voor strategisch personeelsbeleid is 2,66 (sd 0,39). Deze score is lager dan de score van 3,08 voor het algemeen personeelsbeleid. Bestuurders schatten hun strategisch personeelsbeleid dus lager in (tabel 4.3). Evenals bij het algemeen personeelsbeleid hebben de items met een score hoger dan 3 (grotendeels tot helemaal van toepassing) relatief vaak betrekking op het AMO-onderdeel besluitvorming. De lager scorende items betreffen relatief vaak professionalisering en beloning. De meeste

itemscores over strategisch personeelsbeleid vallen tussen 2 en 3 (enigszins tot grotendeels van toepassing).

Tabel 4.3 Gemiddelde itemscores strategisch personeelsbeleid bestuurders en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=199

							score
Binnen ons bestuur.....	Werving/selectie	Professionele ontv.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	
Gaan we na of de visie van een sollicitant past bij de ambities en doelen van ons bestuur	X						3,43
Bewaken we dat personeelsleden hun mening kunnen geven over onze ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor hen heeft						X	3,38
Kunnen personeelsleden die dat willen meedenken over onze ambities en doelen						X	3,31
Krijgen personeelsleden expliciet de gelegenheid hun mening te geven over onze ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)						X	3,26
Kunnen personeelsleden hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen onze doelen en ambities					X		3,18
Beoordelen we personeelsleden op professioneel gedrag dat aansluit bij de ambities en doelen van ons bestuur			X				3,04
Leiden we thema's voor professionalisering af van de ambities en doelen van het bestuur		X					3,02
Zijn de ambities en doelen van het bestuur bij alle vacatures leidend bij de werving van nieuwe personeelsleden	X						2,97
Is voor personeelsleden duidelijk wat we van ieder van hen verwachten bij het bereiken van onze doelen en ambities					X		2,96
Verbinden we de inhoud van gesprekken in de gesprekkencyclus met de ambities en doelen van ons bestuur			X				2,94
Selecteren we personeelsleden aan de hand van functieprofielen die we op basis van de huidige en de gewenste teamsamenstelling hebben opgesteld	X						2,90
Gebruiken we beoordelingscriteria die gerelateerd zijn aan de ambities en doelen van ons bestuur			X				2,84
Vragen we eerst de mening van personeelsleden voordat we met voorstellen voor veranderingen in ons bestuursbeleid komen						X	2,84
Bespreken leidinggevend en carrièreperspectieven van personeelsleden op basis van de beoordeling van hun functioneren			X				2,76

Voeren we een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit de ambities en doelen van ons bestuur		X					2,63
Laten we personeelsleden uitstromen (naar pensioen of een andere organisatie) als ze niet passen bij de ambities en doelen van ons bestuur	X						2,48
Spelen de prestaties van personeelsleden een rol in hun promotiekansen en beloning				X			2,47
Is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen		X					2,32
Waarderen we bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van onze ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)				X			2,29
Kunnen personeelsleden in principe zelf bepalen hoe zij hun werk inrichten ⁴					X		2,27
Vormen wensen van individuele personeelsleden de basis voor hun professionalisering ⁵		X					2,21
Gebruiken we de vervangingspool om zicht te krijgen op de talenten van potentiële nieuwe medewerkers	X						2,17
Maken we bij personeelsbeoordelingen gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)				X			1,91

Belang AMO-onderdelen. De bestuurders hebben aangegeven welke AMO-onderdelen ze het meest van belang achten voor het bereiken van ambities en doelen (tabel 4.4). De onderdelen die vaardigheden van het personeel betreffen (professionele ontwikkeling en werving van selectie) staan bovenaan. Dit zijn niet de onderdelen waar bestuurders zichzelf ook het hoogst op scoren (tabel 4.2 en 4.3). Daarna volgen autonomie en besluitvorming, die de gelegenheid om het werk goed te doen betreffen. Bestuurders beoordelen zichzelf relatief hoog op besluitvorming, maar vinden dit niet het belangrijkste onderdeel. Beoordeling en beloning, die de motivatie van personeelsleden betreffen, vinden bestuurders het minst belangrijk. Beloning is ook het onderdeel waarop ze zichzelf relatief laag op beoordelen.

Tabel 4.4 Inschatting belang AMO-onderdelen voor het bereiken van bestuurlijke ambities en doelen door bestuurders, gerangordend van 1 (meest belangrijk) naar 6 (minst belangrijk), n=199

	score
Professionele ontwikkeling	1,68
Werving en selectie	3,12
Autonomie	3,20
Besluitvorming	3,39
Beoordeling	4,20
Beloning	5,42

Case studies. De bestuurders in de case studies is gevraagd toe te lichten welke antwoorden over AMO-onderdelen ze hadden gegeven in hun vragenlijsten. Een eenpitterbestuur is het meest tevreden over professionele ontwikkeling, besluitvorming en autonomie: 'Op een eenpitter is autonomie altijd sterk aanwezig

⁴ Gespiegeld item

⁵ Gespiegeld item

maar je moet wel professioneel blijven, dus die autonomie afbakenen en eilandjes voorkomen.' Een andere eenpitter noemt beloning: 'We hebben de arbeidsvoorwaarden goed geregeld, denk daarbij ook aan een bloemetje op de verjaardag.' Een groter bestuur is tevreden over de professionele ontwikkeling: 'We hebben een eigen academie, de aangeboden scholing is van erg goede kwaliteit.' Een ander bestuur zet in op professionele ontwikkeling: 'Dat is echt essentieel, daar zetten we nu veel tijd en geld op in.' Een bestuurder die ook professionele ontwikkeling noemt zegt daar aan toevoegend: 'We honoreren nu nog vaak de wensen van mensen zelf, we moeten wel meer toe naar doelen die we daar als bestuur aan gaan koppelen.' Deze bestuurder noemt ook autonomie: 'Mensen moeten vrijheid hebben, ik wil geen klonen.' Besluitvorming wordt ook genoemd: 'Mensen krijgen kansen om mee te beslissen. We hebben een onderzoek naar professionele cultuur gehad, dan herkennen leraren en directeuren dit. Het lijkt soms wel arbeiderszelfbestuur.' Een bestuur noemt werving en selectie. 'Daar hebben we hele stappen in gezet. Vacatures gaan nu vaak via sociale media of via mond-tot-mond reclame. We willen geen dichtgetimmerde vacatures, het schaap met dertien poten bestaat toch niet. Het gaat erom dat een sollicitant duidelijk maakt waar hij of zij goed in is, welke bijdrage hij of zij kan leveren.' Dit bestuur organiseerde ook speeddates waar mensen zich konden presenteren. 'Dit trekt professionals met lef aan, dat helpt weer bij het veranderen naar een meer professionele cultuur.' Een andere bestuurder maakt soepel gebruik van de procedures bij werving en selectie. 'Bij vacatures kan ik een man voorrang geven en de baan fulltime maken als hij dat wil.' Een bestuurder wil participatie in de besluitvorming verbeteren: 'Ik denk dat middelen zoals de Mentimeter hiervoor heel geschikt zijn om snel meningen te peilen. Vergaderen is minder efficiënt en moet altijd na werktijd.' Deze bestuurder wil ook een kinderraad instellen met vertegenwoordigers van leerlingen van alle scholen die hun mening over onderwijs kunnen geven.

Onderdelen die minder goed uit de verf komen zijn voor een bestuurder beloning en autonomie. 'De elastiekjesmetafoor: veel is geregeld in de cao maar je kunt wat oprekken. Uiteindelijk ben je toch gebonden. Ik zou graag meer vrijheid willen. Beoordeling komt bij een andere bestuurder naar voren. 'Kunnen directeuren goed oordelen over personeel, brengen ze voldoende reflectie tot stand? Leraren en directeuren schatten zichzelf vaak te hoog in.' En een ander zegt: 'Beoordelen vind ik lastig, ik heb zelf geen onderwijsachtergrond.' Een andere bestuurder noemt de professionalisering als zwakker onderdeel, omdat er geen duidelijke doelen voor gesteld zijn op bestuursniveau. Autonomie is lastig volgens een bestuurder: 'Je werkt met methodes en citotoetsen, het systeem van onderwijs vraagt hierom.'

Formatieve evaluatiecyclus algemeen en strategisch personeelsbeleid. De bestuurders is gevraagd welke bronnen ze gebruiken bij het ontwikkelen van vormgeven van hun personeelsbeleid (zie bijlage 2). In totaal konden 31 verschillende bronnen worden aangekruist, die betrekking hebben op zes verschillende categorieën: externe ontwikkelingen (gem 2,1 van maximaal 3 bronnen), kwaliteit van het onderwijs (gem 4,1 van maximaal 5 bronnen), vakinhoudelijke ontwikkelingen (gem 2,3 van maximaal 3 bronnen), belangen van betrokkenen (gem 4,5 van maximaal 7 bronnen), personele factoren (gem 5,9 van maximaal 11 bronnen) en wet- en regelgeving (gem 1,7 van de maximaal 2 bronnen). In totaal gebruiken bestuurders gemiddeld 19,6 bronnen (sd 5,4) uit 4,9 verschillende categorieën (sd 0,4).

Case studies. Bestuurders is gevraagd wat de grootste uitdaging is voor hun organisatie en hoe ze daar via hun personeelsbeleid op inspelen. Een bestuurder van een eenpitter: 'Je hebt het risico dat je teveel intern gericht bent. Ik wil dat leraren buiten vaste kaders denken, andere scholen bezoeken, kijken hoe anderen lessen aanpakken.' Een andere eenpitter tobt met krimp. 'Er moet in de formatie worden gesneden. Er is nu een leraar een schoolleidersopleiding aan het doen, misschien kan zij van werkgever wisselen.' Voor een ander bestuur is het weghalen van schotten tussen onderwijs en kinderopvang een uitdaging. 'We willen ervoor zorgen dat er nieuwe schalen en nieuwe functies komen, zodat personeel in het hele Integraal Kindcentrum kan werken.' Weer een andere bestuurder wil een betere verbinding tot stand brengen tussen opbrengsten, kwaliteit en personeel. 'Het is lastig om goede doelen te beschrijven, we zitten teveel in activiteiten, in iets doen. We moeten onze ideeën beter in plannen vatten, eisen aan personeel stellen. Al onze directeuren moeten een

masteropleiding onderwijskundig leiderschap volgen.' Een bestuurder ziet het verbeteren van beleidsvoerend vermogen van schoolleiders als belangrijkste uitdaging. 'Ik wil een onderzoekende houding stimuleren, ook bij leraren. Ik focus hier ook op in het aannamebeleid, maar gezien het beperkte aanbod is het lastig selecteren.' Een bestuurder noemt gepersonaliseerd leren door leraren een uitdaging. 'Leraren gaan werken met portfolio's en scholen krijgen een eigen budget, dat geld kunnen ze besteden aan de strategische doelen van de school zelf.'

Bestuurders hebben in de gesprekken beschreven welke bronnen ze gebruiken bij het ontwikkelen van personeelsbeleid. Een bestuurder beschrijft dat verschillende bronnen op elkaar inwerken. 'Als ik wensen van leerkrachten honoreer, kan dat bijdragen aan de kwaliteit. Als ik luister naar ouders, kan dit van invloed zijn op leerlingenaantallen.' Verschillende bestuurders gebruiken audits als belangrijke bron, soms door een eigen gecertificeerd auditteam uitgevoerd. Over wensen van ouders zegt een bestuurder: 'We meten ze wel, maar wij bepalen wat goed onderwijs is.' Door het lerarentekort gaan wensen van leraren zwaarder tellen: 'Mensen hebben meer keuze, willen meer werken of elders gaan wonen.' Een bestuurder doet veel moeite om aan relevante informatie te komen: via een bureau-studie, documentanalyse via internet, via externe contacten en via bijeenkomsten.

De belangrijkste personen bij het tot stand komen van personeelsbeleid zijn personeelsleden zelf (doordat ze signalen afgeven over wat ze willen), de personeelsmedewerker van het bestuur, de bestuurder zelf, de raad van toezicht, de groep van schoolleiders, het onderwijsbureau, de mr of gmr en soms iemand van buiten, zoals een externe coach. Een bestuurder gebruikt werkgroepen: 'In die werkgroepen zitten directeuren, leraren en hrm-mensen. Ik zit er zelf bewust nooit in. Zij komen met voorstellen voor het personeelsbeleid.'

Over de taakverdeling tussen bestuurder/staf en schoolleiders denken bestuurders verschillend. Sommige zeggen dat ongeveer 80 procent van het personeelsbeleid op bestuursniveau ligt, andere houden het op 50 procent en een enkeling wil het liefst 100 procent op schoolniveau hebben. 'De functie van bestuurder zou eigenlijk overbodig moeten zijn, directeuren kunnen delen wat ze gaan doen en bekijken of ze nog op koers liggen.' Soms zijn er meningsverschillen tussen bestuurder en schoolleider. 'Voorgeschreven was dat drie keer per jaar een POP-gesprek moest worden gevoerd. Een schoolleider vond dat teveel tijd kosten en vond twee keer per jaar voldoende. Ik vond dat goed, zolang het doel van de gesprekken maar wordt gehaald.'

Bestuurder controleren niet hoe schoolleiders hun personeelsbeleid op school vormgeven. 'Daar zou ik een verkeerd signaal mee afgeven. Ik wil juist dat ze hun positie nemen.' Toch twijfelen sommige bestuurders wel aan de kwaliteit van gesprekken met leraren en dossiers: 'Ik ben benieuwd of dit voldoende professioneel is, heb wel eens in dossiers gekeken.' Een andere bestuurder: 'De hrm-medewerker controleert dossiers, bij ziekteverzuim en als er een traject met iemand loopt.' Weer een ander gebruikt de pdca-cyclus hiervoor. Duidelijke afspraken over scholing of controle op de kwaliteit van scholing is er soms. 'Als een schoolleider een goed plan heeft, heeft hij vrijheid. Ik wil wel een duidelijk verhaal. Iemand ging een keer Snappet-scholing doen omdat een andere school dat ook deed. Dat vind ik onvoldoende motivatie.' Scholing verplichten is niet altijd gewenst, maar stimuleren kan wel: zo kwam een bestuurder er via de vaardigheidsmeter achter dat het personeel weinig deed aan samenwerkend leren. Dat is toen in het team besproken. Een bestuurder stelt drie studiedagen per jaar verplicht vast en voor nieuwe leraren geldt dat ze de Kanjertraining moeten volgen, de rest gaat in overleg. Een bestuurder controleert de kwaliteit van scholing doordat alle offertes via het bestuurskantoor lopen.

Omdat omstandigheden kunnen veranderen, is het nodig het personeelsbeleid zo nu en dan bij te stellen. Een kwart van de bestuurders doet dit jaarlijks of tweejaarlijks, een grotere groep (42 procent) eens per drie of vier jaar. De overige bestuurders stellen hun personeelsbeleid bij als er een ad hoc reden is om dat te doen of als de cao verandert.

Een essentieel onderdeel van de formatieve evaluatiecyclus is evalueren hoe het personeelsbeleid functioneert. Hierover is per AMO-onderdeel een vraag gesteld aan de bestuurder (tabel 4.5). De gemiddelde schaalscore ‘cyclus algemeen personeelsbeleid’ is 2,61 (sd 0,58), hetgeen betekent dat bestuurders zeggen dat de beschreven activiteiten enigszins tot grotendeels op hen van toepassing zijn. Bestuurders evalueren het AMO-onderdeel besluitvorming, waar ze veel aandacht aan besteden, ook het meest. Beloning, waar minder aandacht naar uitgaat in het personeelsbeleid, wordt relatief weinig geëvalueerd.

Case studies. In de gesprekken is gevraagd hoe bestuurders hun personeelsbeleid evalueren. Een bestuurder van een eenpitter meet het succes af aan functioneringsgesprekken. ‘Mijn norm is: zijn mensen zelfkritisch? Zo ja, dan is mijn beleid geslaagd. In de praktijk toets ik wel hoe leraren zich ontwikkelen maar ik voer geen systematische evaluatie uit.’ Een andere eenpitter-bestuurder evalueert aan de hand van kwaliteitskaarten. Een meerpitter-bestuurder zegt: ‘Ik evalueer alleen op kengetallen, voer geen echte evaluatie uit. Als ik dat ooit ga doen, is een criterium het gevoel bij leraren of ze in hun professionaliteit vooruitgaan.’ Een ander gebruikt de resultaten van medewerkertevredenheidsonderzoeken en de RI&E-enquêtes. Een bestuurder wil de zaken systematischer gaan aanpakken en heeft iemand in dienst genomen die het personeelsbeleid in formele documenten moet vastleggen. ‘Nu is het veel te pragmatisch en zit het teveel in de hoofden van mensen.’ Een bestuurder gebruikt een jaarlijkse personeelsschouw als evaluatie-instrument. Onderzoeken naar de tevredenheid van medewerkers vindt ze maar gedeeltelijk bruikbaar: ‘Je moet niet achteraf hoeven constateren wat verkeerd is. Mensen moeten dingen aangeven aan de voorkant.’ Een bestuurder evalueert met alle geledingen en bespreekt dan ook het personeelsbeleid. ‘Waar zitten de problemen? Voor verzuim is het landelijk gemiddelde de benchmark. De eigen vorderingen vergelijken we met de doelen in ons strategisch beleidsplan.’

Tabel 4.5 *Gemiddelde itemscores cyclus algemeen personeelsbeleid bestuurders (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=199*

Binnen ons bestuur	AMO-onderdeel	score
Stellen we vast of personeelsleden vinden dat ze voldoende mogelijkheden hebben om mee te beslissen	Besluitvorming	2,78
Evalueren we de kwaliteit van de gesprekkencyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken)	Beoordeling	2,78
Gaan we na of personeelsleden zich voldoende autonoom voelen in hun werk	Autonomie	2,77
Analyseren we waarom nieuwe medewerkers vroegtijdig vertrekken	Werving en selectie	2,73
Gaan we na of professionalisering leidt tot hogere kwaliteit van medewerkers	Professionele ontwikkeling	2,61
Gaan we na of onze beloningssystematiek door personeelsleden gewaardeerd wordt	Beloning	1,89

Om een beeld te krijgen van de mate waarin het strategisch personeelsbeleid een formatieve evaluatiecyclus doormaakt, is bestuurders gevraagd aan te geven in hoeverre ze hun personeelsbeleid in verband brengen met hun strategisch beleid (tabel 4.6). De gemiddelde schaalscore is 2,87 (sd 0,61), hetgeen impliceert dat bestuurders de beschreven activiteiten enigszins tot grotendeels op zichzelf van toepassing achten. De meeste bestuurders zien het personeelsbeleid en het strategisch beleidsplan niet los van elkaar en geven aan de ontwikkeling en uitvoering grotendeels in onderlinge samenhang vorm te geven. Systematisch evalueren of het personeelsbeleid bijdraagt aan het bereiken van ambities en doelen van het bestuur scoort het laagst. Evaluatie is zoals eerder gezegd een essentieel onderdeel van de formatieve evaluatiecyclus, het onderdeel waar de cyclus mee begint en eindigt. Als de evaluatie onvolledig of van onvoldoende kwaliteit is, heeft dit consequenties voor de andere stappen in de cyclus.

Tabel 4.6 Gemiddelde itemscores cyclus strategisch personeelsbeleid bestuurders (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=199

Binnen ons bestuur	score
Staat ons personeelsbeleid los van de ambities en doelen in ons strategisch beleidsplan ⁶	3,39
Ontwikkelen we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang	2,98
Voeren we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang uit	2,94
Zetten we ons personeelsbeleid bewust in als middel om onze ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan te bereiken	2,93
Evalueren we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang	2,81
Hebben we de ambities en doelen uit ons strategisch beleidsplan systematisch vertaald in ons personeelsbeleid	2,74
Volgen personeelsbeleid en strategisch beleid hetzelfde tijdspad	2,61
Evalueren we systematisch of ons personeelsbeleid bijdraagt aan het bereiken van onze ambities en doelen	2,52

Ambities en doelen in strategische beleidsplannen. Van de 199 bestuurders hebben 167 (32 eenpitters en 135 meerpitters) in hun vragenlijst aangegeven wat de belangrijkste ambities en doelen zijn uit hun actuele strategische beleidsplan. Het aantal genoemde doelen per bestuur varieert van 1 tot 21. De vijf meestgenoemde ambities en doelen staan in tabel 4.7. Het gemiddelde aantal ligt op 2,6 (sd 2,3).

⁶ Gespiegeld item

Tabel 4.7 Meestgenoemde ambities en doelen uit strategische beleidsplannen, n=167

Ambities en doelen	Genoemd door ...besturen
Professionalisering	98
Differentiatie	48
Onderwijskwaliteit	46
Toekomstgericht onderwijs	30
Visie op onderwijs	27

Voorbeelden van ambities en doelen die bestuurders noemen:

- Professionalisering: ‘om te werken aan duurzame schoolontwikkeling moeten we ons eigen leervermogen aanscherpen,’ ‘ontwikkelen van het team als professionele leergemeenschap’, ‘we bieden ruimte aan de professionele ontwikkeling van iedere werknemer’, ‘we stimuleren leerkrachten en pedagogisch medewerkers om zich verder te ontwikkelen’, ‘vergroten van het beleidsvoerend vermogen van scholen’.
- Differentiatie: ‘doorontwikkelen beleid voor meertalige leerlingen, voor meer- en hoogbegaafde leerlingen’, ‘we onderzoeken of we door verschillende groeperingsvormen het onderwijs voor onze leerlingen kunnen verbeteren’, ‘bieden van gepersonaliseerd onderwijs’.
- Onderwijskwaliteit: ‘kwalitatief hoogstaand onderwijs bieden’, ‘verbeteren afspraken didactisch handelen’, ‘handhaving onderwijskundige kwaliteit’, ‘het behalen van optimale leerresultaten van hoge kwaliteit’, ‘hoge opbrengsten’.
- Toekomstgericht onderwijs: ‘koers richting 21st century skills’, ‘komen tot modern onderwijs waardoor de leerlingen goed kunnen functioneren binnen de 21^e eeuw’, ‘eigentijds onderwijs’, ‘innovatief onderwijs dat aansluit bij de behoefte van een ieder’.
- Visie op onderwijs: ‘dynamisch onderwijs met focus op international mindedness’, ‘ontwikkeling bij kinderen van hoofd, hart én handen’, ‘meer betekenisvol onderwijs’, ‘bezielde eigenaarschap’.

Case studies. Bestuurders hebben in hun vragenlijsten doelen aangegeven van hun strategisch beleid. In de gesprekken is gevraagd hoe ze hun personeelsbeleid inzetten voor het bereiken van die doelen. Een bestuurder zet vooral in op het vormen van integrale kindcentra en gebruikt werving en selectie om de goede mensen hiervoor in dienst te kunnen nemen. Een bestuurder die het beleidsvoerend vermogen op zijn scholen wil bevorderen zet hier ook werving en selectie voor in. Ook geeft hij leidinggevendend dat dat vermogen al bezitten een voorbeeldrol in de organisatie. Enkele bestuurders noemen 21^e eeuwse vaardigheden, hogere orde denken bij leraren en gepersonaliseerd leren als doelen en gebruiken professionalisering als middel om dichterbij die doelen te komen. De bestuurders evalueren niet systematisch of ze hun doelen bereiken. ‘Ik doe dat niet systematisch. Ik grijp wel in als scholen dingen willen gaan doen waarvan ik zeker weet dat het niet gaat werken.’ ‘Ik evalueer via management by walking around, ik wil een critical friend zijn voor alle geledingen.’ ‘Ik spreek hierover met schoolleiders.’ ‘We bespreken dit in personeelsvergaderingen, liefst zo concreet mogelijk. Ik wil graag kleine stapjes in beeld brengen.’

Professionele dialoog. Een laatste aspect van personeelsbeleid is het voeren van een professionele dialoog over het personeelsbeleid met de raad van toezicht, de gmr en personeelsleden (tabel 4.8). De gemiddelde schaalscore is 2,90 (sd 0,49), hetgeen betekent dat

bestuurders de beschreven activiteiten grotendeels van toepassing achten op hun bestuur. De hoogst scorende items betreffen contacten met de gmr, de schoolleiders en de raad van toezicht, ofwel de gremia met wie de bestuurder het meest in contact komt. De contacten met overige personeelsleden scoren allemaal iets lager.

Tabel 4.8 *Gemiddelde itemscores professionele dialoog bestuurders (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=199*

Binnen ons bestuur	score
Krijgt de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voldoende gelegenheid om de bevoegdheden ten aanzien van het personeelsbeleid uit te oefenen	3,48
Spelen opvattingen van schoolleiders een rol bij de ontwikkeling van personeelsbeleid	3,27
Staat het personeelsbeleid regelmatig op de agenda van de raad van toezicht/het toezichthoudend bestuur	2,94
Bespreken we veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten	2,88
Leggen we verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van ons personeelsbeleid	2,79
Inventariseren we de wensen en behoeften van leraren systematisch om er zeker van te zijn dat ons personeelsbeleid daar op aansluit	2,73
Gaan we in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is	2,70
Nodigen we personeelsleden uit om mee te praten over ons professioneel statuut	2,69
Ontwikkelen we het personeelsbeleid in samenspraak met de raad van toezicht/het toezichthoudend bestuur	2,57

Overkoepelend oordeel kwaliteit personeelsbeleid. Bestuurders hebben aangegeven hoe ze zelf de kwaliteit van hun personeelsbeleid beoordelen en hoe ze verwachten dat schoolleiders en leraren daarover oordelen (tabel 4.9). De bestuurders zelf zijn in grote meerderheid tevreden over hun personeelsbeleid, maar 16 procent zegt dat het personeelsbeleid meer zwak dan sterk is. De inschatting van de mening van schoolleiders (door bestuurders van meerpitterbesturen) lijkt hier sterk op, maar bestuurders verwachten dat leraren iets kritischer zullen zijn over het personeelsbeleid.

Tabel 4.9 *Inschatting kwaliteit personeelsbeleid volgens bestuurders, inschatting van schoolleiders volgens bestuurders en inschatting van leraren volgens bestuurders, in percentages, n=199*

Kwaliteit personeelsbeleid	Inschatting bestuurder	Inschatting schoolleider (volgens bestuurder)*	Inschatting leraren (volgens bestuurder)
Sterk	18	17	11
Meer sterk dan zwak	66	72	71
Meer zwak dan sterk	16	11	17
Zwak	-	-	1
Totaal	100 %	100 %	100 %

*deze kolom betreft alleen bestuurders van meerpitters

Case studies. Bestuurders die hun personeelsbeleid sterk vinden, baseren zich onder meer op onderzoeken onder hun medewerkers, zoals tevredenheidsonderzoeken of resultaten van kwaliteitskaarten. 'Het bleek laatst

ook weer uit het inspectiebezoek. Mensen werken graag bij ons bestuur.' Soms vergelijken ze zich met andere stichtingen. 'Dan krijg je wel het idee dat het hier goed gaat.' Soms horen ze positieve opmerkingen uit de buitenwereld: 'Dat doen jullie goed bij jullie bestuur.' Bestuurders die hun personeelsbeleid zwak vinden, verwijzen naar het gebrek aan duidelijke documenten. 'De formele rimram is er niet. We hebben wel een vademecum, maar bijvoorbeeld geen helder beleid voor Lb-functies.' 'De beleidsstukken voor het personeel zijn niet goed ontsloten.'

Samenhang tussen schalen personeelsbeleid onderling. Tabel 4.10 laat zien hoe de samenhang tussen de verschillende schaalscores van bestuurders is. De sterkste samenhang is die tussen algemeen en strategisch personeelsbeleid: naarmate bestuurders hun algemeen personeelsbeleid beter ontwikkeld vinden, vinden ze dat ook over hun strategisch personeelsbeleid. De samenhangen tussen personeelsbeleid en de formatieve evaluatiecyclus zijn, zowel algemeen als strategisch, wel significant maar minder sterk. De mate waarin bestuurders een professionele dialoog zeggen te voeren hangt het sterkst samen met het algemeen personeelsbeleid.

Tabel 4.10 Samenhang tussen schalen personeelsbeleid bestuurders (gewogen Pearson correlaties*), n=199

	Algemeen personeels-beleid	Strategisch personeels-beleid	Cyclus algemeen	Cyclus strategisch
Algemeen personeelsbeleid	-			
Strategisch personeelsbeleid	.74	-		
Cyclus algemeen	.51	.37	-	
Cyclus strategisch	.45	.48	.28	-
Professionele dialoog	.59	.41	.42	.54

*alle correlaties significant op 0.01 niveau

Samenhang schaalscores met bestuurlijke grootte en regio. Tabel 4.11 laat de gemiddelde gewogen scores op de schalen zien naar bestuurlijke grootte.

Tabel 4.11 Gewogen gemiddelde schaalscores bestuurders en standaarddeviaties naar bestuurlijke grootte, n=199

	Algemeen personeels- beleid		Strategisch personeels- beleid		Cyclus algemeen		Cyclus strategisch		Professionele dialoog	
	gem	sd	gem	sd	gem	sd	gem	sd	gem	sd
Eenpitter	3,14	0,37	2,58	0,39	2,71	0,58	2,80	0,58	2,95	0,52
Kleine meerpitter	3,03	0,42	2,66	0,40	2,60	0,58	2,77	0,68	2,91	0,50
Middelgrote meerpitter	3,05	0,41	2,74	0,38	2,53	0,54	2,93	0,58	2,83	0,47
Grote meerpitter	3,05	0,33	2,75	0,34	2,50	0,60	3,08	0,61	2,86	0,45
Totaal	3,08	0,38	2,66	0,39	2,61	0,57	2,87	0,61	2,90	0,49

Hoewel de schaalscores enigszins variëren naar bestuurlijke grootte zijn de verschillen tussen eenpitters, kleine meerpitters, middelgrote meerpitters en grote meerpitters nergens

significant. Er is evenmin een samenhang gevonden tussen de schaalscores van besturen en de regio waaruit ze afkomstig zijn.

Case studies. Aan vertegenwoordigers van raden van toezicht en gemeenschappelijke medezeggenschapsraden zijn vragen gesteld over hun betrokkenheid bij het personeelsbeleid. Twee raden van toezicht en drie gmr-en hebben informatie verstrekt. De raden van toezicht hebben beide iemand in hun midden die zelf op het gebied van personeelsbeleid werkzaam is. De gmr-en hebben in één geval iemand binnen de gelederen met specifieke deskundigheid: 'Wij hebben een personeelslid dat ook een dag werkzaam is bij de Algemene Onderwijsbond. Zij is zeer deskundig op dit gebied en geeft ons alle voorhanden zijnde informatie. Dit werkt erg prettig.'

De ene raad van toezicht zegt dat personeelsbeleid bij iedere vergadering op de agenda staat (zes keer per jaar). De ontwikkelingen en knelpunten worden besproken en ook een onderwerp als ziekteverzuim. En er wordt bekeken wat nodig is voor de toekomst. Verder spreekt een afvaardiging van de raad van toezicht jaarlijks met personeelsleden en met de medezeggenschapsraad. Bij de andere raad van toezicht staat personeelsbeleid niet als apart onderdeel op de agenda, maar komt het als onderdeel van plannen en verslagen aan bod. Dan gaat het vaak over ziekteverzuim, vacatures, bijscholing en teamvorming. Gevraagd naar de manier waarop het personeelsbeleid bijdraagt aan strategische doelen wijst men in beide gevallen naar de kwaliteit van het personeel. 'Het is van belang dat er een goed team werkzaam is op de school. Daarin houden wij nadrukkelijk een vinger aan de pols.' 'Wij weten dat de kwaliteit van het personeel voor 80 procent of meer bepalend is voor de leerlingenprestaties. Goed personeel, jaarlijkse bijscholing en duidelijke prestatiemeting zijn hierbij onontbeerlijk.' Sterke punten van het personeelsbeleid vinden de raden van toezicht de teamvorming op de werkvloer, het feit dat het bestuur een aantrekkelijke werkgever is, het onderling vertrouwen. 'Een zeer klein ziekteverzuim is een goede indicator voor de goede teamgeest.' Zwakke punten noemen de raden van toezicht ook. 'Geen duidelijk beleid of rapportage over beoordeling en bijscholing van leerkrachten.' 'Geen mobiliteitsbeleid.' De ene raad van toezicht voert jaarlijks een functioneringsgesprek met de bestuurder, de andere twee keer per jaar.

De gmr-en bespreken 'zeer regelmatig' of 'op iedere vergadering' aspecten van personeelsbeleid. Ze noemen onder meer het bestuursformatieplan, het taakbeleid/werkverdelingsplan, het scholingsbeleid, directiewisselingen, scholenfusies en de Algemene Verordening Gegevensbescherming op het gebied van de privacy. Twee gmr-en wijden speciale vergaderingen aan het personeelsbeleid. 'Twee keer per jaar zitten we apart met de personeelsgeleding van de gmr. Iedere school vaardigt dan een leerkracht af. Tijdens die vergaderingen staan er alleen punten op de agenda die specifiek over personeel en personeelsbeleid gaan.' 'Eén vergadering staat helemaal in het teken van personeelsbeleid. Bij deze vergadering nodigen wij ook de beleidsmanager uit. Ook bij de gmr/raad van toezichtvergaderingen die wij samen houden staat dit onderwerp op de agenda. Onderwerpen zijn dan behoud van personeel, aantrekkelijkheid voor het personeel om te werken voor deze organisatie, (vrijwillige)mobiliteit, verwachte krimp op scholen, samenwerking met andere stichtingen, invalpool, kostenplaatjes, begroting enz.'

De gmr-en noemen sterke en zwakke punten van het personeelsbeleid. Sterk: 'De werkgever is transparant en biedt gelegenheid om mee te denken, wil eigenaarschap bij de teams leggen.' 'Er wordt goed op het personeel gepast. Bij de formatie wordt heel goed bewaakt dat het werkbaar blijft in de scholen. Waar nodig wordt extra formatie ingezet.' Sterke punten zijn de openheid waarover alles besproken kan worden met alle geledingen. De transparantie, oog voor elke werknemer die op een goede plek moet komen te zitten. We hebben een sterke manager op P&O.' Zwakke punten: 'Hoe gaat het bestuur in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt ervoor zorgen dat vooral jonge mensen blijven kiezen voor onze organisatie? Ook zouden wij graag zien dat er meer mogelijkheden komen om in functieschalen door te stromen en zouden nieuwe functies als die van leerkrachtondersteuner naast de bestaande onderwijsassistentes binnen onze organisatie een plek moeten krijgen.' 'Te lang werd bij het invullen van belangrijke leidinggevende functies vastgehouden aan mensen die al bekend waren bij het bestuur. Ik vind het goed dat er de laatste jaren meer buiten het bestuur wordt gekeken.' 'De deskundigheid zit nu bij enkele medewerkers (...) Het ontbreekt vaak aan voldoende kennis van wetgeving en cao, ook bij de directeuren. Persoonlijk vind ik de betrokkenheid van medewerkers nogal slap geworden. De solidariteitsgedachte (vakbonden) ontbreekt vaak. Er wordt veel geredeneerd vanuit eigen belang en men laat

pas wat van zich horen als het daar gaat knippen. Dit is ook voor de werkgever lastig, want wie is dan de gesprekspartner?’

Case studies. Bestuurders is gevraagd hoe zij contacten onderhouden met hun raad van toezicht en hun (g)mr. Wat de raad van toezicht betreft bespreekt een bestuurder elk kwartaal personele gegevens, zoals verzuim en de resultaten van investeringen in opleiding en scholing. Een andere bestuurder doet dit twee keer per jaar. Er zijn ook bestuurders bij wie het personeelsbeleid altijd op de agenda van vergaderingen met de raad van toezicht staat. Bestuurders ervaren hun raad van toezicht doorgaans als kundig. Soms zijn er visieverschillen. ‘De raad van toezicht is nog erg gericht op beheersing en is risicomijdend. Ik heb een andere visie op wat goed personeelsbeleid is.’

Met de (g)mr bespreken bestuurders verzuimcijfers, ontslagprocedures en opleidingen. Ook het werkverdelingsplan en het personeelsbeleidsplan staan op de agenda. Bovendien spreken de gmr-voorzitter en de hrm-medewerker elkaar regelmatig, aldus een bestuurder. De deskundigheid van de (g)mr wordt niet altijd hoog ingeschat. ‘Ik ben veel aan het uitleggen en de wisselingen van gmr-leden werken ook niet bevorderend.’ Ook de houding van de gmr zou anders kunnen, vindt een bestuurder: ‘Ik wil toe naar een situatie waarin de gmr zelf ideeën aandraagt in plaats van kritiek te leveren op plannen van het bestuur.’ De wat reactieve opstelling van de (g)mr is door meer bestuurders benoemd. Enkele bestuurders lossen dit op door gmr-leden in werkgroepen over personeelsbeleid te laten participeren.

Case studies. Een taak van de raad van toezicht is functionerings- en beoordelingsgesprekken met de bestuurder voeren, waarin ook personeelsbeleid aan de orde kan komen. De frequentie van deze gesprekken wisselt. Een bestuurder zit ieder half jaar met de werkgeverscommissie van de raad van toezicht om tafel. Een andere bestuurder heeft jaarlijks een gesprek en de raad van toezicht informeert dan van te voren ook bij het personeel naar hun mening. Drie bestuurders hebben geen jaarlijkse gesprekken. ‘Ik werk hier nu drie jaar en heb net een eerste gesprek gehad’. Twee bestuurders zijn nog maar net in functie en hebben om die reden nog geen gesprek gehad.

4.1.3 Typering van bestuurders op basis van het personeelsbeleid

Door middel van latente klassen-analyse is nagegaan of bestuurders op basis van hun scores op de vijf beschreven schalen getypeerd kunnen worden. Het model waarbij drie typen bestuurders worden onderscheiden is het beste model (afgemeten aan algemene fit, classificatiefout, spaarzaamheid en interpreteerbaarheid). Alle schaalscores dragen bij aan de indeling in drie typen, maar de grootste bijdrage leveren de scores voor algemeen personeelsbeleid en strategisch personeelsbeleid (bijlage 5). Tabel 4.12 toont de gemiddelde schaalscores per type bestuurder.

De drie typen bestuurders zijn:

- Bestuurders die op alle vijf schalen relatief hoog scoren (n=32, 16 procent),
- Bestuurders die op alle vijf schalen gemiddeld scoren (n=96, 48 procent),
- Bestuurders die op alle vijf schalen relatief laag scoren (n=71, 36 procent).

De drie typen hangen niet samen met bestuurlijke grootte: in elk type zijn besturen van alle onderscheiden groottes vertegenwoordigd. De drie typen hangen evenmin samen met regio.

Tabel 4.12 Gemiddelde schaalscores voor het bestuurlijk personeelsbeleid per type⁷ schoolbestuur, n=199

⁷ Typenummer correspondeert met de figuur gepresenteerd in bijlage 5

	Hoog (type 3#) N=32	Gemiddeld (type 1) N=96	Laag (type 2) N=71
Algemeen personeelsbeleid	3,56	3,16	2,70
Strategisch personeelsbeleid	3,16	2,75	2,37
Cyclus algemeen	3,15	2,63	2,18
Cyclus strategisch	3,50	3,00	2,47
Professionele dialoog	3,37	3,00	2,54

4.1.4 Belemmerende en bevorderende factoren volgens bestuurders

In totaal 174 bestuurders hebben een of meer belemmerende factoren voor hun personeelsbeleid genoemd, 165 bestuurders noemden een of meer bevorderende factoren (tabel 4.13). Het aantal belemmerende factoren dat bestuurders noemen varieert van 1 tot 4, het aantal bevorderende factoren van 1 tot 6. De bestuurders noemen gemiddeld 1,3 belemmerende factoren (sd 0,8) en, 1,3 bevorderende factoren (sd 1,0)

Tabel 4.13 Meest genoemde belemmerende en bevorderende factoren personeelsbeleid volgens bestuurders $n=174/165$

Belemmerende factoren	Genoemd door ... besturen	Bevorderende factoren	Genoemd door ... besturen
Lerarentekort	68	Gezamenlijke ontwikkeling beleid	40
Te weinig beleidsruimte	51	Visie	28
Te weinig middelen	19	Kwaliteit personeel	24
Schaalproblemen	17	Professionele organisatiecultuur	15
Organisatiecultuur	17	Invulling personeelsbeleid	15

De bestuurders hebben de volgende voorbeelden gegeven bij de belemmerende factoren.

- Lerarentekort: ‘Het lerarentekort zie ik als een bedreiging. De aandacht zou niet hoeven uitgaan naar of we wel leraren voor de groep hebben, dat zou een vanzelfsprekendheid moeten zijn. Helaas, de situatie is anders en dat blijft voorlopig zo (al doen we er alles aan om het risico te beperken.’, ‘vervangingsproblematiek, personeelstekort in met name bovenbouwgroepen’, ‘geen personeel te vinden’, ‘met krapte op de arbeidsmarkt dreigt devaluatie van de eisen die aan medewerkers worden gesteld’, ‘het risico dat je (onbewust) onbekwame mensen inzet voor taken waar ze niet voor zijn toegerust wordt groter’, ‘je kunt naar Amerika willen roeien, maar als je bootje lek is en de roeiers één arm hebben kom je niet ver.’
- Te weinig beleidsruimte: ‘ik vind de cao veel te uitgebreid en daarmee ook beperkend’ ‘opleggen van het leraren- en schoolleidersregister werkt eerder demotiverend dan dat het leidt tot kwaliteitsverbetering in de organisatie’, ‘de rddf⁸-regels zorgen ervoor dat we feitelijk niet kunnen ontslaan, terwijl we jaarlijks wel fors bijdragen aan een participatiefonds dat alleen dure mailings en tijdschriften stuurt maar niet thuis is als we

⁸ Rddf = risicodragend deel van de formatie

iemand willen ontslaan.’ ‘passend onderwijs zie ik als een bedreiging, leraren moeten alle zeilen bijzetten en voelen zich regelmatig tekort schieten’, ‘het sturen op controle, vanuit wantrouwen door vakbonden maar ook overheid en soms onze eigen PO-Raad.’

- Te weinig middelen: ‘beperkte financiële ruimte, investeren in tijd om te leren, samen lessen voor te bereiden, bij elkaar in de klas kijken etc. zijn niet eenvoudig en beperkt te realiseren vanwege de kosten’, ‘wij zouden graag onze mensen meer tijd gunnen, de middelen zijn hier de beperkende factor’, ‘grote klassen en administratieve lasten maken elke vorm van vitaliteitsbeleid onmogelijk’.
- Schaalproblemen: ‘bij eventuele problemen binnen het personeelsbestand is er geen mogelijkheid om mobiliteit in te schakelen’, ‘capaciteit, staf is klein in omvang’, ‘kleine organisatie zonder specifieke hrm-medewerkers, alles komt aan op de directeuren’.
- Organisatiecultuur: ‘weinig innoverend vermogen binnen de beroepsgroep’, ‘gehechtheid aan oude, vertrouwde gewoonten’, ‘de waan van de dag, negativiteit en mensen die er niet voor open staan om samen een groei door te maken, met de fouten en detours die daarbij horen’, ‘gemoedelijke cultuur op de scholen belemmert professionalisering’, ‘te weinig ondernemerschap bij docenten’.

Bestuurders hebben de volgende voorbeelden gegeven bij de factoren die ze als bevorderend ervaren.

- Gezamenlijke ontwikkeling van beleid: ‘personeelsbeleid wordt in toenemende mate gezien als iets dat je samen doet (in plaats van het feestje te zijn van de afdeling HR)’ ‘het beleid ontstaat grotendeels vanuit de directeuren’, ‘meedenken van velen’, ‘personeelsleden hebben invloed op wie welke taken uitvoert’.
- Visie: ‘Onze kernwaarden (verbinding, begeleiding, professionalisering) hebben een positieve uitwerking binnen en buiten de stichting. Dit zorgt er ook voor dat we leerkrachten kunnen binden en boeien binnen de stichting, maar ook van buiten kunnen aantrekken.’ ‘onze werkprincipes: wij geven ruimte, wij dagen uit en wij leren samen’, ‘de antroposofie is de onderliggende filosofie en mensbeeld op basis waarvan iedereen die bij ons werkt zijn of haar werkzaamheden uitvoert. We spreken dezelfde taal en willen hetzelfde.’
- Kwaliteit personeel: ‘arbeidsethos personeel is hoog’, ‘betrokken personeelsleden’, ‘de betrokkenheid en bevlogenheid van medewerkers om te werken in het onderwijs’, ‘enthousiaste en goed opgeleide professionals, met hen bereik je je organisatiedoelstellingen’, ‘we hebben een personeelsbestand met veel ontwikkelpotentieel en een heel behoorlijke ambitie. Dit maakt dat ambitieuze plannen kunnen worden ingezet en het tot een positieve uitvoering zou moeten komen.’
- Professionele organisatiecultuur: ‘een professionele cultuur, waarin mensen elkaar goed weten te vinden’, ‘samenwerken tussen scholen en delen van kennis en talent’, ‘ontwikkeling van kenniskringen’, ‘door samen te werken in netwerken en groepen scholen ontmoeten werknemers elkaar en kunnen ze van elkaar leren. Mobiliteit gaat natuurlijker en het gevoel van verbinding met de stichting wordt hierdoor bevorderd.’

- Invulling personeelsbeleid: ‘mobiliteitsbeleid’, ‘begeleiding startend personeel’, ontwikkelingsgericht, inspirerende bijeenkomsten’, ‘professionalisering naar vakbekwaam niveau’.

Case studies. Aan bestuurders is gevraagd de factoren die ze in hun vragenlijst als belemmerend of bevorderend hadden benoemd nader toe te lichten. Bijna alle bestuurders hebben kritiek op de cao, die ze als een belemmerende factor ervaren. ‘De cao is zo dichtgetimmerd. De cao redeneert vanuit wantrouwen en juist de wantrouwende mensen hameren op hun rechten. Ik werkte vroeger bij een klein bureau, daar kon alles op een A4.’ ‘De cao is te beschermend voor personeel. Een niet functionerende leerkracht kun je erg moeilijk ontslaan. Dat is met het ook op onze krimp situatie niet bevorderlijk.’ ‘De cao in het basisonderwijs is veel meer dichtgetimmerd dan die in het mbo. Dat maakt het erg moeilijk om individuele prikkels in de beloning te realiseren.’ ‘Bij een professionele cultuur hoort meer ruimte om zelf dingen te organiseren.’ ‘De cao van 425 bladzijden zou naar zes bladzijden terug moeten.’ Daarnaast noemen bestuurders nog de gebrekkige documentatie van het personeelsbeleid en de problemen waar het lerarentekort hen voor stelt: de afweging tussen kwaliteit en vervulling van vacatures. Eén bestuurder noemt de landelijke discussies over werkdruk als een belemmerende factor. ‘Leraren en schoolleiders gaan zich daar achter verschuilen.’ Als bevorderende factoren noemen bestuurders voldoende middelen: ‘Er is voldoende budget, als er een goed plan is dan kan het financieel vaak wel.’ De schaalgrootte van een bestuur kan ook een bevorderende factor zijn. ‘We werken met clusters van scholen die personele zaken samen oppakken en formatie en begroting regelen. Ook de cultuur in de organisatie is genoemd: ‘De collegialiteit is groot, met het nadeel dat men hier nooit meer weggaat.’

4.2 Personeelsbeleid van schoolleiders (onderzoeksvraag 2)

4.2.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep schoolleiders

De schoolleiders die in deze paragraaf beschreven worden zijn alle verbonden aan meerpitterbesturen. Een kleine meerderheid (54 procent) van de respondenten is man. Driekwart van de schoolleiders geeft leiding aan één school, de anderen leiden doorgaans twee scholen of in een enkel geval drie of vier scholen. Het aantal jaren werkervaring als schoolleider bij het huidige bestuur loopt uiteen van 0 tot 40 jaar, met een gemiddelde van 9,9 jaar (sd 8,5).

Van de 172 schoolleiders uit meerpitterbesturen zegt 79 procent dat het personeelsbeleid op bestuursniveau wordt bepaald.

4.2.2 Vormgeving van het personeelsbeleid door schoolleiders

Algemeen personeelsbeleid. De schoolleiders hebben aangegeven in hoeverre zij naar hun eigen mening vormgeven aan verschillende onderdelen van het algemeen personeelsbeleid op hun school (tabel 4.14). Hun gemiddelde score is 3,37 (sd 0,30), hetgeen betekent dat de schoolleiders doorgaans gescoord hebben dat een item grotendeels tot helemaal van toepassing is. De hoogst scorende items horen relatief vaak bij het AMO-onderdeel besluitvorming (dit was ook bij de bestuurders het geval), de laagst scorende bij het AMO-onderdeel professionele ontwikkeling.

Case studies. De schoolleiders is gevraagd hoe ze hun personeelsbeleid inzetten voor het bewaken van de onderwijskwaliteit op hun scholen. Dat verschilt van school tot school. Een school heeft veel directiewisselingen achter de rug, waardoor er een tijd lang geen duidelijke leiding aanwezig was en het managementteam teveel

macht kreeg. Dat leidde tot een onveilige cultuur. Hier is op ingegrepen door het managementteam op te heffen en de betrokkenen andere rollen te geven in de school. Een andere school heeft een procedure bepaald om zwak functionerende leraren aan te pakken. Niet elke schoolleider is al zover: 'de personeelsdossiers zijn niet op orde.' Een schoolleider beslist zelf over werving en ontslag. Zij bekijkt bij werving van nieuwe mensen wie op dat moment nodig is. 'Twee mensen gaan binnenkort met pensioen, dan wil ik graag een nieuwe, beginnende leraar die rustig kan starten.'

De schoolleiders zeggen dat ze het merendeel van het personeelsbeleid op hun school in vrijheid uitvoeren, ze hebben voor hooguit 25 procent met beleid van het bestuur te maken. Niet iedereen waardeert dat alleen maar positief: 'Ik zou meer kader willen op bestuursniveau.' Een schoolleider zegt dat weliswaar in theorie alle beslissingen op bestuursniveau liggen omdat het bestuur de werkgever is, maar hij ervaart toch veel vrijheid omdat er altijd overleg is.

Tabel 4.14 Gemiddelde itemscores algemeen personeelsbeleid schoolleider en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=172

	Werving/ selectie*	Professionele ontw.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	score
Op mijn school							
Stimuleer ik leraren hun mening te geven over werkgerelateerde zaken						X	3,75
Koppel ik beoordelingen altijd schriftelijk terug aan leraren			X				3,73
Hebben leraren in vergaderingen inspraak in de besluiten die genomen worden						X	3,68
Is het vanzelfsprekend dat leraren meepraten over hun taakinvulling en werkomgeving						X	3,67
Bevorder ik dat leraren actief meedenken over beslissingen die hun werk raken						X	3,66
Weten leraren van te voren op welke criteria ik hen beoordeel			X				3,62
Geef ik leraren de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming						X	3,60
Is het voor leraren duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen					X		3,56
Bevorder ik dat leraren zelfstandig beslissingen nemen					X		3,50
Beoordeel ik leraren aan de hand van een duidelijke procedure			X				3,48
Bied ik leraren mogelijkheden om taken naast hun hoofdtaak te vervullen				X			3,47
Bied ik leraren mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken					X		3,42
Bespreek ik eens per jaar met leraren hoe zij de beschikbare uren voor hun professionalisering zullen besteden		X					3,40
Bied ik leraren meer verantwoordelijkheden als ze hun taken goed vervullen				X			3,35
Maak ik afspraken met individuele leraren (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als zij daardoor hun werk beter				X			3,31

kunnen doen							
Observeer ik mijn leraren met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten			X				3,27
Hebben leraren invloed op de invulling van hun functie					X		3,27
Bied ik leraren mogelijkheden hun werk zelf in te richten					X		3,22
Kunnen leraren, afgezien van vastgestelde lestijden, hun werktijden flexibel inrichten					X		3,19
Is het voor leraren duidelijk wat de grenzen zijn van hun professionele ruimte					X		3,15
Volgen alle nieuwe leraren een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach		X					3,10
Bied ik leraren de kans om door te groeien naar een hogere functie				X			3,08
Is samenwerking tussen leraren (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) gebruikelijk		X					2,87
Ga ik jaarlijks na of leraren de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden		X					2,53

**werving en selectie is niet in deze schaal vertegenwoordigd; de schoolleider heeft alleen zijn/haar mening gegeven over werving en selectie binnen het bestuur*

Strategisch personeelsbeleid. De gemiddelde schaalscore voor strategisch personeelsbeleid van schoolleiders is 2,69 (sd 0,35), lager dan de score voor algemeen personeelsbeleid (tabel 4.15). Schoolleiders schatten hun strategisch personeelsbeleid (evenals bestuurders) lager in dan hun algemene personeelsbeleid. Het AMO-onderdeel waarvan items relatief vaak hoger dan 3 scoren is ook hier besluitvorming (evenals bij de bestuurders), terwijl professionele ontwikkeling en beloning relatief vaak onder de 3 scoren.

Tabel 4.15 Gemiddelde itemscores strategisch personeelsbeleid schoolleider en AMO-onderdeel naar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=172

							score
Op mijn school	Werving/selectie*	Professionele ontw.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	
Bewaak ik dat leraren hun mening kunnen geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor hen heeft						X	3,25
Kunnen leraren hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen bestuurlijke doelen en ambities					X		3,16
Beoordeel ik leraren op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen			X				3,07

Bespreek ik met leraren hun carrièreperspectieven op basis van mijn beoordeling van hun functioneren			X				3,03
Kunnen leraren die dat willen meedenken over bestuurlijke ambities en doelen						X	3,02
Krijgen leraren expliciet de gelegenheid hun mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)						X	3,00
Is voor leraren duidelijk wat ik van hen verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities					X		2,97
Gebruik ik bij het beoordelen van het functioneren van leraren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen			X				2,96
Vormen wensen van individuele leraren de basis voor hun professionalisering ⁹		X					2,82
Verbind ik de inhoud van functionerings- en beoordelingsgesprekken met leraren met bestuurlijke ambities en doelen			X				2,77
Leid ik thema's voor professionalisering van leraren af van bestuurlijke ambities en doelen		X					2,65
Laat ik prestaties van leraren een rol spelen bij hun promotiekansen en beloning				X			2,39
Is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen		X					2,33
Kunnen leraren in principe zelf bepalen hoe ze hun werk inrichten					X		2,13
Maak ik bij het beoordelen van het functioneren van leraren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)				X			1,50

**werving en selectie is niet in deze schaal vertegenwoordigd; de schoolleider heeft alleen zijn/haar mening gegeven over werving en selectie binnen het bestuur*

Case studies. De schoolleiders is gevraagd voor welke uitdaging de school staat en hoe zij daar via hun personeelsbeleid op inspelen. Een schoolleider vertelt dat het vervangingsprobleem nijpend is, daarom zijn er contacten met een ander bestuur dat krimp ervaart en dus wat ruimer in het personeel zit. Verder wordt er op bestuursniveau veel gedaan om de werkdruk aan te pakken, onder meer door workshops yoga en mindfulness. Op een andere school is gepersonaliseerd leren van leerlingen de uitdaging; het personeel wordt hiervoor geschoold en begeleid. Een school is bezig met een nieuwe methode voor de zaakvakken, die een andere houding van de leraar vraagt. Hiervoor zet de schoolleider collegiale consultatie in. Een school heeft sinds enige tijd een fusie achter de rug waardoor twee teams die vroeger onder besturen van verschillende denominaties vielen bij elkaar zijn gekomen. Hier wordt in de teamscholing het accent gelegd op teambuilding. Een school zit in een krimpgebied, wat leraren bezorgd maakt. Er zijn fusieplannen, ook dat maakt hen bezorgd. De oplossing is veel praten, goed luisteren en mogelijkheden bespreken.

Case studies. Over welke onderdelen van het personeelsbeleid zijn schoolleiders het meest en het minst tevreden? Het meest tevreden zijn ze over de autonomie die ze het personeel kunnen geven. 'Ik geef leraren bewust autonomie in de klas en dat loopt goed.' Ook zijn schoolleiders tevreden over besluitvorming, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en over werving en selectie (de vrijheid om nieuw personeel te werven). De schoolleiders zijn allemaal ontevreden over het onderdeel beloning: 'er zijn beperkte doorgroeimogelijkheden voor leraren, we geven zelden gratificaties'. 'Er zijn bestuursafspraken over, ik heb geen invloed op beloningen.' Een schoolleider is wel voor beloningen, maar weet niet goed volgens welke

⁹ Gespiegeld item

criteria: 'wanneer doet een leraar het goed? Bij goede citoscores? Hoe stel je dat vast? Ik heb leraren die een 10 of een 6 waard zijn. Dan geeft ik die van 10 een lastige groep, want dat kan die persoon zo goed. Is dat eerlijk?' Een andere schoolleider hierover: 'wanneer beloon je? Iemand die talent heeft of ook de zwager die keihard werkt om het goed te doen?' Schoolleiders worden zelf ook niet vanzelfsprekend beloond voor hun werk: 'ik werd gevraagd voor moeilijke klussen binnen ons bestuur, toen heb ik zelf aangedrongen op een hogere schaal.'

4.2.3 Belemmerende en bevorderende factoren volgens schoolleiders

Van de 172 schoolleiders hebben 133 een of meer belemmerende factoren voor hun personeelsbeleid genoemd en 134 schoolleiders noemden een of meer bevorderende factoren (tabel 4.16). Het gemiddeld aantal belemmerende factoren dat genoemd is, is 1,1 (sd 0,8) en het gemiddeld aantal bevorderende factoren 1,2 (sd 1.0).

Tabel 4.16 Meest genoemde belemmerende en bevorderende factoren personeelsbeleid volgens schoolleiders (n=133/134)

Belemmerende factoren	Genoemd door schoolleiders	Bevorderende factoren	Genoemd door schoolleiders
Lerarentekort	55	Gezamenlijke ontwikkeling beleid	43
Te weinig middelen	31	Professionele organisatiecultuur	29
Hiaten bestuurlijk beleid	27	Consistente aanpak/duidelijkheid	23
Beperkende regelgeving	18	Visie/strategisch beleid	21
Organisatiecultuur	7	Invulling personeelsbeleid	20

Van de vijf meest genoemde belemmerende factoren door schoolleiders zijn drie ook door bestuurders genoemd (lerarentekort, te weinig middelen en organisatiecultuur). De schoolleiders geven de volgende voorbeelden bij de belemmerende factoren.

- Lerarentekort: 'De selectiecriteria worden afgezwakt en door de grote mobiliteit van het personeel moet je steeds investeren om het personeel te betrekken bij onderwijskundige veranderingen.' 'De krapte van personeel werkt belemmerend voor het personeelsbeleid omdat er bijna geen vervangers zijn om personeel naar scholing te laten gaan.' 'Je bent soms genooddaakt om een personeelslid aan te nemen om de plek in je school bezet te krijgen en niet vanwege de hogere eisen uit het beleidsplan of de samenstelling van het team of de identiteit van de school.'
- Te weinig middelen: 'Er is niet altijd geld om mensen de beloning te geven die ze verdienen.' 'te hoge werkdruk, teveel in de beschikbare uren, te hoge verwachtingen', 'terugloop van middelen', 'geen mogelijkheden voor bonussen, salarisverhogingen etc. alleen van La naar Lb.'
- Hiaten bestuurlijk beleid: 'zinloze planning en verantwoording gebaseerd op wantrouwen en angst, demotiveert en verzwakt de kwaliteit van het geleverde werk' 'bestuur heeft in het geheel geen aandacht voor scholing en mobiliteit.' 'bovenschools beleid bij levensfasen en bij slecht of niet functioneren is onvoldoende' 'te weinig sancties', 'onvoldoende focus maakt dat er teveel aan projecten wordt gewerkt', 'veel zaken niet helemaal duidelijk', 'er is geen daadwerkelijk personeelsbeleid'.

- Beperkende regelgeving: ‘beklemmende regels die weinig bijdragen aan goed personeelsbeleid’, ‘mede door taakbeleid en cao hebben leraren zoveel rechten dat het voor directeurs steeds minder aantrekkelijk wordt om de boel nog te regelen’, ‘invoering Passend Onderwijs’, ‘teamleden die zich steeds minder gewaardeerd voelen door de overheid, veel regeldruk, te weinig beloning’.
- Organisatiecultuur: ‘mensen houden zich niet aan afspraken terwijl ze wel ingestemd hebben op het moment van bespreken’, ‘de enorme ik-gerichtheid bij personeel (veel vrouwen met privé-verplichtingen) waardoor ze niet flexibel zijn in dagen en ook minder bereid om iets meer te doen’, ‘familiaire cultuur’, ‘gebrek aan ambitie’.

Van de vijf factoren die schoolleiders als meest bevorderend ervaren zijn vier vergelijkbaar met wat bestuurders noemen (gezamenlijke ontwikkeling beleid, professionele organisatiecultuur, visie, invulling personeelsbeleid). De schoolleiders geven de volgende voorbeelden bij de bevorderende factoren.

- Gezamenlijke ontwikkeling beleid: ‘veel dingen zelf kunnen vormgeven binnen gestelde kaders’, ‘er wordt niet top down gewerkt’, ‘eigen ruimte mogen en kunnen pakken’, ‘meedenken over de inhoud van het personeelsbeleid, bijvoorbeeld werkdrukvermindering of werkverdelingsplan’, ‘gedeeld/gespreid leiderschap’, ‘eigenaarschap’, ‘vrijheid als schoolleider om zelf leerkrachten extra te waarderen (bonus) of meer lio-ers aan te stellen en te betalen.’
- Professionele organisatiecultuur: ‘binnen de school een goede structuur en sfeer waarbinnen nieuwe en jonge leerkrachten worden opgevangen’, ‘de vele parttimers zijn door het tekort aan personeel bereid om invalwerk uit te voeren’, ‘alles wordt met elkaar besproken, een zeer open cultuur’, ‘openheid bestuur richting schoolleiders en personeel’, ‘de onderlinge samenwerking tussen de schoolleiders van vijf scholen binnen onze vereniging’.
- Consistente aanpak/duidelijkheid: ‘organisatiestructuur en planning & control’, ‘gesprekkencyclus stimulant tot professionalisering’, ‘verantwoording afleggen in jaarlijkse gesprekken over professionalisering en functioneren’, ‘eenduidigheid’, ‘heldere afspraken en documenten’, ‘duidelijkheid en uniformiteit’, ‘gesprekkencyclus met vaste gespreksonderwerpen’, ‘goed personeelsvolgsysteem’.
- Visie/strategisch beleid: ‘bevorderen van ontdekkend leren’, ‘veel mensen uit vervangingspool met goede kwaliteit doorgestroomd naar scholen’, ‘helicopterview voor eenduidig beleid’, ‘duidelijke ambities geformuleerd in het strategisch beleidsplan waardoor duidelijk is wat van personeelsleden verwacht wordt’, ‘gedeelde kernwaarden bovenscholen i.v.m. de identiteit van onze vereniging’, ‘selectie aan de voorkant, aanname van personeel op bestuursniveau.’
- Invulling personeelsbeleid: ‘coaching en professionaliseringsmogelijkheden voor nieuwe leerkrachten, ook in de vaste invalpool’, ‘meer dan voldoende groeimogelijkheden’, ‘mobiliteit wordt gestimuleerd’, ‘kansen tot ontwikkeling van projecten voor goed onderwijs, nieuwe projecten worden gestimuleerd en gewaardeerd’, ‘er is ruimte voor nascholing gericht op duurzaamheid/vitaal aan het werk blijven.’

Case studies. Bevorderende en belemmerende factoren die schoolleiders noemen komen overeen met hetgeen boven is beschreven. Voorbeelden van bevorderende factoren zoals de gezamenlijke beleidsontwikkeling: ‘de

nieuwe bestuurder gaat niet uit van macht en hiërarchie, maar van eigenaarschap, we doen het samen. De ontwikkeling komt nu meer van onderop.' Voorbeeld van gezamenlijk werken vanuit een visie: 'het onderwijs moet centraal staan, het gaat om de onderwijskundige focus. Je moet mensen niet lastig vallen met onnodige, afleidende zaken waar ze geen invloed op hebben.' Belemmerend is onder meer de beperkende regelgeving van de cao. 'De verdeling van taakverlichtingsuren is een erg lastige puzzel, omdat je dan weer aanloopt tegen grenzen zoals de totale inzetbaarheid en de contracturen van een individu.' Belemmerend kan ook een gebrek aan bestuurlijk beleid zijn: 'Er is onvoldoende duidelijkheid over hoe de jaarlijkse formatie in zijn werk moet gaan en wie de regie heeft. Dit is elk jaar weer een drama. Door het gebrek aan procedures overheerst het belang van de eigen school, de grote bekken staan vooraan.' Een schoolleider vreest een verandering van gezamenlijke beleidsontwikkeling naar een top down benadering. 'Het nieuwe strategisch beleidsplan werd rondgestuurd aan schoolleiders met het verzoek alleen schriftelijke feedback te geven. Dat viel niet goed en dat proces is nu een halt toegevoegd.'

4.2.4 Mening van schoolleiders over het personeelsbeleid van bestuurders

De schoolleiders hebben naast het beoordelen van hun eigen personeelsbeleid op school ook hun mening gegeven over aspecten van personeelsbeleid van hun bestuurders: het algemene personeelsbeleid, het strategische personeelsbeleid, de formatieve evaluatiecyclus op bestuursniveau en de professionele dialoog.

Mening over algemeen personeelsbeleid bestuurder. De gemiddelde score van schoolleiders op de schaal 'mening over algemeen personeelsbeleid bestuurder' is 3,00 (sd 0,45). Dat is een lagere score dan ze zichzelf geven voor het algemeen personeelsbeleid op hun school (3,37). De score van bestuurders zelf is met 3,08 iets hoger dan de mening van de schoolleiders over het algemeen personeelsbeleid (zie tabel 4.11).

Volgens schoolleiders zijn vooral de AMO-onderdelen autonomie en besluitvorming relatief sterk ontwikkeld in het algemeen personeelsbeleid van bestuurders: items die hierop betrekking hebben scoren alle hoger dan 3 (tabel 4.17). Volgens de schoolleiders zijn de overige AMO-onderdelen (werving en selectie, professionele ontwikkeling, beoordeling en beloning) minder sterk ontwikkeld in het algemeen personeelsbeleid van bestuurders: de items hierover scoren lager en ook vaak lager dan 3. Van het AMO-onderdeel beloning scoren de meeste items lager dan 3. Ook bestuurders zelf vinden beloning geen sterk ontwikkeld onderdeel van hun algemeen personeelsbeleid.

Tabel 4.17 Gemiddelde itemscores mening schoolleider over algemeen personeelsbeleid bestuurder en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=172

	Werving/selectie	Professionele ontv.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	score
Binnen ons bestuur.....							
Mijn bestuur							
Biedt mij mogelijkheden mijn werk zelf in te richten					X		3,58
Het is voor mij duidelijk welke verantwoordelijkheden bij mijn takenpakket horen					X		3,58
Het is vanzelfsprekend dat ik meepraat over mijn taakinfilling en werkomgeving						X	3,58
Bevordert dat ik actief meedenk over beslissingen die mijn werk raken						X	3,57
Ik heb invloed op de invulling van mijn functie					X		3,56
Bevordert dat ik zelfstandig beslissingen neem					X		3,54
Ik heb in vergaderingen inspraak in de besluiten die genomen worden						X	3,54
Biedt mij mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken					X		3,49
Zorgt ervoor dat de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad meepraat over alle onderdelen van het personeelsbeleid						X	3,46
Stimuleert mij mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken						X	3,41
Geeft mij de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming						X	3,39
Ik kan, afgezien van vastgestelde schooltijden, mijn werktijden flexibel inrichten					X		3,37
Het is mij duidelijk wat de grenzen zijn van mijn professionele ruimte					X		3,33
Biedt mij mogelijkheden om taken naast mijn hoofdtaak te vervullen				X			3,29
Mijn bestuurder koppelt een beoordeling altijd schriftelijk aan mij terug			X				3,28
Laat de keuze van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of hun vaardigheden goed passen bij de functie	X						3,27
Samenwerking tussen schoolleiders (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) is gebruikelijk		X					3,18
Ik weet van te voren op welke criteria ik beoordeeld word			X				3,17
Selecteert schoolleiders vooral op hun kwaliteiten voor onderwijskundig leiderschap	X						3,13
Biedt mij meer verantwoordelijkheden als ik mijn taken goed vervul				X			3,01

Beoordeelt mij aan de hand van een duidelijke procedure			X				2,95
Laat alle nieuwe personeelsleden een inwerktraject volgen onder begeleiding van een mentor/coach		X					2,85
Gebruikt bij de selectie van personeelsleden verschillende soorten instrumenten (gesprekken, tests, assessments, proeflessen geven e.d.)	X						2,80
Laat de selectie van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of ze passen binnen het team waarin ze komen te werken	X						2,75
Voert beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden				X			2,71
Biedt personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen				X			2,68
Maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als ik daardoor mijn werk beter kan doen				X			2,64
Heeft mij getraind in het geven van feedback op het functioneren van leraren		X					2,45
Biedt mij de kans om door te groeien naar een hogere functie				X			2,30
Heeft mij getraind in het voeren van beoordelingsgesprekken			X				2,25
Bespreekt eens per jaar met mij hoe ik de beschikbare uren voor mijn professionalisering zal besteden		X					2,20
Legt de selectie van personeelsleden in handen van getrainde mensen die zelf geen directe belangen hebben	X						2,00
Controleert of ik loopbaanafspraken met leraren altijd nakom				X			1,90
Controleert jaarlijks of ik een schriftelijk verslag van alle functionerings- en beoordelingsgesprekken in de personeelsdossiers opneem			X				1,89
Gaat jaarlijks na of personeelsleden de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden		X					1,80

Case studies. De schoolleiders is gevraagd of hun bestuurder jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met hen voert. In enkele gevallen gebeurt dat. 'Die gesprekken vind ik heel goed en prettig. Het wordt helder waar je staat, je kunt vertellen waar je mee bezig bent. De bestuurder bereidt zich altijd goed voor. Hij heeft een heel goed overzicht van de scholen en hij heeft veel mensenkennis. Je voelt je begrepen, gehoord en gezien.' 'Het is een gesprek van twee gelijken.' 'Het was een goed gesprek dat weer handvatten geeft. Ik had vooraf een enquête onder het personeel uitgezet om feedback op mijn functioneren te geven. Er zijn ook schoolleiders die zelf om zo'n gesprek moeten vragen. 'Maar na twee jaar zou de bestuurder toch wel aan de bel trekken.' Eén schoolleider zegt: 'Ik heb in twintig jaar tijd één keer een beoordelingsgesprek gehad en hooguit drie keer een functioneringsgesprek. Ik heb dat ooit wel aangekaart, maar er veranderde niets.'

Mening over strategisch personeelsbeleid bestuurder. De gemiddelde score van schoolleiders voor het strategisch personeelsbeleid van hun bestuurders is 2,58 (sd 0,45), lager dan de score van 2,69 die ze zichzelf geven voor het strategisch personeelsbeleid op school en de score 2,66 die bestuurders zelf halen. De AMO-onderdelen autonomie en besluitvorming zijn evenals in het algemeen personeelsbeleid het meest ontwikkeld volgens de schoolleiders (tabel

4.18). Bij de laagst scorende items zijn de AMO-onderdelen professionele ontwikkeling en beloning relatief vaak vertegenwoordigd.

Tabel 4.18 Gemiddelde itemscores mening schoolleider over strategisch personeelsbeleid bestuurder en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=172

	Werving/selectie	Professionele ontv.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	score
Binnen ons bestuur.....							
Mijn bestuur							
Ik kan mijn werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen bestuurlijke doelen en ambities					X		3,62
Ik kan, als ik dat wil, meedenken over bestuurlijke ambities en doelen						X	3,52
Ik krijg expliciet de gelegenheid mijn mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)						X	3,42
Het is voor mij duidelijk wat mijn bestuur van mij verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities					X		3,22
Bewaakt dat ik mijn mening kan geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor mij heeft						X	3,19
Gaat na of de visie van een sollicitant past bij de bestuurlijke ambities en doelen	X						3,09
Beoordeelt mij op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen			X				3,07
Gebruikt bij het beoordelen van mijn functioneren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen			X				2,97
Selecteert personeelsleden aan de hand van functieprofielen die op basis van de huidige en de gewenste teamsamenstelling zijn opgesteld	X						2,80
Gebruikt de vervangingspool om zicht te krijgen op de talenten van potentiële nieuwe medewerkers	X						2,75
Laat bestuurlijke ambities en doelen leidend zijn bij de werving van nieuwe personeelsleden	X						2,75
Voert een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit bestuurlijke ambities en doelen		X					2,69
Verbindt de inhoud van gesprekken in de gesprekkencyclus met bestuurlijke ambities en doelen			X				2,63
Leidt thema's voor mijn professionalisering af van bestuurlijke ambities en doelen		X					2,52
Besprekt mijn carrièreperspectieven op basis van de beoordeling van mijn functioneren			X				2,49
Laat personeelsleden uitstromen (naar pensioen of een andere	X						2,45

organisatie) als ze niet passen bij de ambities en doelen van ons bestuur							
Vraagt eerst de mening van personeelsleden voordat er voorstellen voor verandering in het personeelsbeleid komen						X	2,42
Waardeert bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van bestuurlijke ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)				X			2,19
Laat mijn prestaties een rol spelen bij mijn promotiekansen en beloning				X			2,01
Heeft als beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen		X					1,92
Mijn wensen vormen de basis voor mijn professionalisering ¹⁰		X					1,66
Heeft als beleid dat schoolleiders na enige tijd van school veranderen		X					1,61
Ik kan in principe zelf bepalen hoe ik mijn werk inricht ¹¹					X		1,47
Maakt bij het beoordelen van mijn functioneren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)				X			1,44

Mening over formatieve evaluatiecyclus strategisch personeelsbeleid bestuurder. De schoolleiders hebben enkele vragen beantwoord over de formatieve evaluatiecyclus van hun bestuur ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid (tabel 4.19). De gemiddelde score is 2,92 (sd 0,69), iets hoger dan de score van 2,87 die de bestuurders zichzelf toedelen. De score van de schoolleiders betekent dat ze de beschreven activiteiten overwegend grotendeels van toepassing vinden.

Tabel 4.19 Gemiddelde itemscores mening schoolleider over cyclus strategisch personeelsbeleid bestuur (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=172

Mijn bestuur	score
Voert strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang uit	3,10
Heeft de ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan systematisch vertaald in personeelsbeleid	2,92
Zet het personeelsbeleid bewust in als middel om bestuurlijke ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan te bereiken	2,77

Case studies. De schoolleiders is gevraagd of de bestuurder hen ooit controleert op het gebied van personeelsbeleid, bijvoorbeeld of ze de gesprekkencyclus uitvoeren en dossiers bijhouden. 'Er is een digitaal systeem waar hij altijd in kan kijken, maar ik weet niet of hij dat doet. Hij komt twee keer per jaar op school en dan bespreken we ook het personeelsbeleid.' 'De bestuurder controleert via de personeelsmanager, niet rechtstreeks.' 'Geen echte controle, wel de vinger aan de pols houden via de voortgangsgesprekken die eens per drie maand plaatsvinden.'

Case studies. Zijn er ooit meningsverschillen tussen schoolleiders en bestuurders over de uitvoering van het personeelsbeleid? Meestal niet: 'zover laten we het niet komen.' In één geval zijn er wel meningsverschillen geweest, bijvoorbeeld over het salaris van de directeur zelf. 'Ik wilde van schaal wisselen, maar dat is hier niet

¹⁰ Gespiegeld item

¹¹ Gespiegeld item

bovenschools geregeld. Dat zou betekenen dat op de begroting van de school moet worden gekort.' Verder is er een meningsverschil over de vraag of een intern begeleider voor de klas moet staan. De bestuurder vindt van wel, maar daardoor viel een goede intern begeleider uit. De schoolleider vindt dat dit maatwerk moet zijn.

Case studies. Evalueert de schoolleider het personeelsbeleid? Niet altijd systematisch: 'Niet formeel, wel door gesprekjes met het personeel.' 'Evaluatie is niet echt in het systeem vastgelegd. Wel vat ik de personele situatie samen in het schooljaarverslag.' 'We doen medewerkertevredenheidsonderzoeken en bespreken het nodige in teamvergaderingen. Maar of ik alles hoor?' Eén school maakt er meer werk van: 'De personeelsmanager en ik lichten eens per jaar het hele team door.'

Mening over professionele dialoog bestuurder. De schoolleiders hebben hun mening gegeven over de professionele dialoog die hun bestuur voert met het personeel (tabel 4.20). De gemiddelde schaalscore is 2,72 (sd 0,71), iets lager dan de gemiddelde score (2,90) van bestuurders. De schoolleiders vinden de stelling dat bestuurders opvattingen van schoolleiders een rol laten spelen bij de ontwikkeling van personeelsbeleid grotendeels tot helemaal van toepassing. De andere activiteiten vinden ze enigszins tot grotendeels van toepassing.

Tabel 4.20 Gemiddelde itemscores mening schoolleider over professionele dialoog bestuur (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), $n=172$

Mijn bestuur	score
Laat opvattingen van schoolleiders een rol spelen bij de ontwikkeling van personeelsbeleid	3,21
Inventariseert wensen en behoeften van leraren systematisch om er zeker van te zijn dat het personeelsbeleid daar op aansluit	2,72
Legt verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van het personeelsbeleid	2,71
Bespreekt veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten	2,63
Nodigt personeelsleden uit om mee te praten over het professioneel statuut	2,56
Gaat in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is	2,52

Case studies. Welke rol speelt de schoolleider bij het tot stand komen van het personeelsbeleid? Soms geen duidelijke rol: 'Dat is niet echt van toepassing. We hebben alleen losse notities over de gesprekkencyclus, het verzuimbeleid, het formatieproces. Maar bijvoorbeeld niets over werving en selectie.' 'Ik heb wel met andere schoolleiders samen trainingen gedaan, maar ik heb weinig beeld van hoe anderen het personeelsbeleid doen.' Soms worden directeuren structureel betrokken bij het personeelsbeleid. 'Een werkgroep van het directiebestuur houdt zich bezig met personeelsbeleid en adviseert het college van bestuur, die de adviezen vaak overneemt. Nu is die werkgroep bezig met het bekijken van de gesprekkencyclus.'

Overkoepelend oordeel kwaliteit personeelsbeleid. De schoolleiders hebben een overkoepelend oordeel gegeven over de kwaliteit van het personeelsbeleid van hun bestuur en ze hebben ingeschat hoe de leraren van hun school dat beleid waarderen (tabel 4.21). Schoolleiders zijn zelf doorgaans positief over het personeelsbeleid, positiever dan bestuurders verwachten (zie tabel 4.9), maar vermoeden dat leraren kritischer zullen oordelen.

Tabel 4.21 *Inschatting kwaliteit personeelsbeleid bestuur van schoolleiders en inschatting van leraren volgens schoolleiders, in percentages, n=172*

Kwaliteit personeelsbeleid	Inschatting schoolleider	Inschatting leraren (volgens schoolleider)
Sterk	26	8
Meer sterk dan zwak	59	66
Meer zwak dan sterk	13	24
Zwak	2	2
Totaal	100 %	100 %

Case studies. Een schoolleider vinden het personeelsbeleid van het bestuur soms meer zwak dan sterk omdat ze een overkoepelend beleid missen. Er is onvoldoende duidelijkheid, ook voor de leraren. Een andere schoolleider is zelf positief, maar vermoedt dat leraren de door het bestuur uitgezette lijnen onvoldoende zien. 'Die onkunde zie je vooral bij personeel dat net begint, je hoort dan dingen als: bij mijn vriendin op school mogen ze dat en dat. En dan is verder nooit naar de achtergronden gevraagd.'

Samenhang tussen schalen personeelsbeleid onderling. Tabel 4.22 laat zien dat de score voor algemeen personeelsbeleid van de schoolleider zelf vrij sterk samenhangt ($r = .58$) met de score voor strategisch personeelsbeleid op school (zoals dat bij de bestuurder ook het geval was voor deze twee aspecten van personeelsbeleid op bestuurlijk niveau). De scores voor het algemeen en strategisch personeelsbeleid op school hangen niet sterk samen met de mening die schoolleiders hebben over aspecten van personeelsbeleid van hun bestuurders. Onderling hangen de scores van schoolleiders waarin ze hun mening geven over verschillende aspecten van personeelsbeleid van bestuurders sterker samen. Zo is de samenhang tussen de mening over algemeen en strategisch personeelsbeleid van bestuurders .85 (tabel 4.22).

Tabel 4.22 *Samenhang tussen schalen personeelsbeleid schoolleiders (Pearson correlaties*), n=172*

	Beleid schoolleider		Mening over beleid bestuur			
	Alg. pers. beleid schoolleider	Strat. pers. beleid schoolleider	Alg. pers. beleid	Strat. pers. beleid	Cyclus strategisch	Professionele dialoog
Algemeen personeelsbeleid van schoolleider	-					
Strategisch personeelsbeleid van schoolleider	.58	-				
Mening over algemeen personeelsbeleid van bestuur	.32	.32	-			
Mening over strategisch personeelsbeleid van bestuur	.26	.39	.85	-		
Mening over cyclus strategisch van bestuur	.30	.30	.59	.65	-	
Mening over professionele dialoog van bestuur	.24	.29	.64	.71	.72	-

* alle correlaties significant op 0.01 niveau

De correlaties maken duidelijk dat schoolleiders aspecten van hun eigen personeelsbeleid op school vergelijkbaar waarderen en dat ze dat ook doen met aspecten van personeelsbeleid van bestuurders, maar dat de waardering voor hun eigen personeelsbeleid niet gelijk op loopt met de waardering voor het bestuurlijk personeelsbeleid.

Samenhang met bestuurlijke grootte en schoolgrootte. De schaalscores van schoolleiders hangen in twee gevallen samen met de bestuurlijke grootte:

- De score voor algemeen personeelsbeleid is bij schoolleiders van kleine meerpitters significant lager dan bij schoolleiders van grote meerpitters (3,25 respectievelijk 3,41; Anova, $F=4,183$, $df=2$, $p=0,017$; Bonferroni post hoc test, $p=0,02$). De gemiddelde score van schoolleiders van middelgrote meerpitters (gemiddeld 3,40) verschilt niet significant van de gemiddelde score van de hele groep.
- De mening van schoolleiders over de formatieve evaluatiecyclus ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid van het bestuur is bij schoolleiders van middelgrote meerpitters significant lager dan bij schoolleiders van grote meerpitters (2,78 respectievelijk 3,08; Anova, $F=3,828$, $df=2$, $p=0,024$; Bonferroni post hoc test, $p=0,036$). De gemiddelde score van schoolleiders van kleine meerpitters (2,82) wijkt niet significant af van de gemiddelde score van de hele groep.

De schaalscores van schoolleiders op aspecten van personeelsbeleid in hun school en hun mening over aspecten van personeelsbeleid van hun bestuur hangen niet samen met schoolgrootte.

4.2.5 Typering schoolleiders op basis van hun personeelsbeleid

Door middel van latente klassen-analyse is nagegaan of schoolleiders te typeren zijn aan de hand van hun scores op de bovenbeschreven zes schalen. Het model waarbij de schoolleiders in vier groepen worden verdeeld is het beste (afgemeten aan algemene fit, classificatiefout, spaarzaamheid en interpreteerbaarheid). De bijdrage van de vier variabelen die de mening van de schoolleider weerspiegelen is het grootst, met name de mening over het algemeen en strategisch personeelsbeleid van de bestuurder, gevolgd door de variabelen die het personeelsbeleid van de schoolleider zelf meten (bijlage 5). Per groep van schoolleiders is de gemiddelde score op de zes schalen is gepresenteerd in tabel 4.23.

De vier typen schoolleiders zijn:

- | | |
|--|---------------------|
| • Schoolleiders die op alle zes schalen relatief hoog scoren | (n=22, 13 procent), |
| • Schoolleiders die op alle zes schalen hoog-midden scoren | (n=68, 40 procent), |
| • Schoolleiders die op alle zes schalen laag-midden scoren | (n=62, 36 procent), |
| • Schoolleiders die op alle zes schalen relatief laag scoren | (n=20, 12 procent). |

Tabel 4.23 *Gemiddelde schaalscores personeelsbeleid schoolleiders en de mening over het personeelbeleid van bestuur per groep van schoolleiders, n=172*

	Hoog (type 4 ¹²) N=22	Hoog- midden (type 1) N=68	Laag- midden (type 2) N=62	Laag (type 3) N=20
Algemeen personeelsbeleid van schoolleider	3,65	3,39	3,28	3,25
Strategisch personeelsbeleid van schoolleider	3,07	2,71	2,63	2,46
Mening over algemeen personeelsbeleid van bestuur	3,50	3,27	2,78	2,23
Mening over strategisch personeelsbeleid van bestuur	3,13	2,84	2,37	1,82
Mening over cyclus strategisch van bestuur	3,85	3,18	2,62	2,05
Mening over professionele dialoog van bestuur	3,68	3,01	2,42	1,72

Samenhang met bestuurlijke grootte en schoolgrootte. De schoolleiders uit kleine meerpitters zijn naar verwachting over de vier typen verdeeld. De schoolleiders van middelgrote meerpitters komen daarentegen significant vaker dan verwacht voor in het type laag-midden. De schoolleiders van grote meerpitters komen significant vaker dan verwacht voor in het type hoog en minder vaak dan verwacht in het type laag-midden (Pearson Chi-kwadraat 13,88, df=6, p=0,031). Er is geen samenhang met schoolgrootte (Anova, p=0,72).

4.2.6 Uitkomsten personeelsbeleid bij schoolleiders

De schoolleiders hebben de beoogde uitkomsten van personeelsbeleid (vaardigheden, motivatie en de gelegenheid om het werk goed te doen) beoordeeld door per uitkomst een score te geven die kan lopen van 0 (zeer negatief) tot 100 (zeer positief; tabel 4.24). De schoolleiders oordelen het meest positief over hun motivatie, iets minder positief over hun vaardigheden en weer iets minder positief over de gelegenheid om hun werk goed te doen.

Tabel 4.24 *Gemiddelde scores van schoolleiders voor uitkomsten personeelsbeleid (range 0-100), n=172*

Uitkomsten personeelsbeleid	Gemiddelde	Sd
Vaardigheden	80,87	7,81
Motivatie	87,19	10,59
Gelegenheid om het werk goed te doen	72,10	17,28

Onderlinge samenhang uitkomsten schoolleider. De beoordelingen hangen onderling significant samen (vaardigheden en motivatie: $r = .34$; vaardigheden en gelegenheid om het werk goed te doen: $r = .32$; motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen: $r = .40$). De beoordelingen hangen niet samen met bestuurlijke grootte en zijn ook niet gecorreleerd aan schoolgrootte.

Samenhang met aspecten van personeelsbeleid. De correlaties tussen aspecten van personeelsbeleid op schoolniveau en bestuurlijk niveau met de uitkomsten van personeelsbeleid bij schoolleiders zijn weergegeven in tabel 4.25.

¹² Typenummer schoolleider correspondeert met de figuur gepresenteerd in bijlage 5

Tabel 4.25 *Samenhang tussen schalen personeelsbeleid schoolleiders en uitkomsten personeelsbeleid bij schoolleiders (Pearson correlaties)*

	Vaardigheden	Motivatie	Gelegenheid om het werk goed te doen
Algemeen personeelsbeleid van schoolleider	0,28**	0,17*	0,07
Strategisch personeelsbeleid van schoolleider	0,10	0,09	0,15
Mening over algemeen personeelsbeleid van bestuur	0,06	0,20*	0,24**
Mening over strategisch personeelsbeleid van bestuur	-0,06	0,14	0,17*
Mening over cyclus strategisch van bestuur	0,00	0,11	0,16*
Mening over professionele dialoog van bestuur	-0,01	0,19*	0,11

* correlaties significant op 0.05 niveau

** correlaties significant op 0.01 niveau

De correlaties in tabel 4.25 laten zien dat naarmate schoolleiders hun eigen algemene personeelsbeleid positiever waarderen, ze zichzelf ook vaardiger ($r = .28$) en gemotiveerder ($r = .17$) vinden. Wat de mening van de schoolleiders over het personeelsbeleid van hun bestuur betreft hebben we de volgende significante samenhangen gevonden. Schoolleiders met een positieve mening over het algemene personeelsbeleid van hun bestuur zijn gemotiveerder ($r = .20$) en positiever over de gelegenheid die ze hebben om hun werk goed te doen ($r = .24$). Schoolleiders met een positieve mening over het strategisch personeelsbeleid en het cyclisch werken aan strategisch beleid door hun bestuur zijn positiever over de gelegenheid om het werk goed te doen (respectievelijk $r = .17$ en $r = .16$). Tot slot hebben we gevonden dat schoolleiders met een positieve mening over de professionele dialoog van het bestuur meer gemotiveerd zijn ($r = .19$).

4.3 Mening van leraren over het personeelsbeleid (onderzoeksvraag 3)

4.3.1 Beschrijving van de onderzoeksgroep leraren

De leraren die in deze paragraaf beschreven worden zijn afkomstig van 80 scholen. Elf van deze scholen horen bij eenpitterbesturen, de overige scholen horen bij 53 verschillende meerpitterbesturen. De overgrote meerderheid van de respondenten is vrouw (90 procent). De leraren vertegenwoordigen de verschillende leerjaren van de school in gelijke mate, met uitzondering van de leerjaren 5 en 6 die iets ondervertegenwoordigd zijn. Een klein deel van de leraren (15 procent) werkt fulltime. Het gemiddeld aantal gewerkte dagdelen per week is 6,5 (sd 2,3). De gemiddelde werkervaring als leraar basisonderwijs is 17,1 jaar (sd 11,2). Het aantal jaren dat de leraren gemiddeld hebben gewerkt voor hun huidige schoolleider is 5,43 (sd 5,3) en voor hun huidige bestuur 13,6 (sd 9,7).

Leraren die voor middelgrote en grote meerpitterbesturen werken hebben vaker een vragenlijst ingevuld (81 respectievelijk 79 leraren) dan leraren die voor eenpitters en kleine meerpitters werken (35 respectievelijk 45 leraren).

4.3.2 Mening van leraren over het personeelsbeleid van schoolleiders en bestuurders

Leraren hebben vooral vragen over het personeelsbeleid van hun schoolleider beantwoord, maar waar dat relevant was ook vragen over het personeelsbeleid van hun bestuur. Om de bevraginglast te beperken zijn vragen over werving en selectie weggelaten, vanuit de gedachte dat leraren daar hooguit incidenteel mee te maken hebben of in elk geval minder dan met de andere AMO-onderdelen.

Mening over algemeen personeelsbeleid. Leraren beoordelen het algemeen personeelsbeleid van hun schoolleider/hun bestuurder gemiddeld met een score van 3,20 (sd 0,45; tabel 4.26). Hun gemiddelde score zit daarmee tussen die van de bestuurders (3,08) en de schoolleiders (3,37) in. Leraren scoren op de items die betrekking hebben op de AMO-onderdelen beoordeling, autonomie en besluitvorming in het algemeen wat hoger (de items uit deze onderdelen zijn relatief vaak met een gemiddelde itemscore hoger dan 3 beoordeeld) dan op de AMO-onderdelen professionalisering en beloning. Items uit deze AMO-onderdelen komen relatief vaak voor bij de items die een gemiddelde itemscore lager dan 3 hebben (tabel 4.26). Bestuurders en schoolleiders scoren zelf op items van het AMO-onderdeel besluitvorming van hun algemene personeelsbeleid ook relatief hoog en op items van het AMO-onderdeel beloning relatief laag.

Tabel 4.26 *Gemiddelde itemscores mening leraar over algemeen personeelsbeleid bestuurder en schoolleider en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=240*

score, n = 210							score
	Werving/selectie*	Professionele ontw.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	
Het is voor mij duidelijk welke verantwoordelijkheden bij mijn takenpakket horen					X		3,63
Mijn schoolleider is getraind in het voeren van beoordelingsgesprekken			X				3,59
Mijn schoolleider beoordeelt mij aan de hand van een duidelijke procedure			X				3,55
Mijn schoolleider stimuleert mij mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken						X	3,53
Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken					X		3,50
Mijn schoolleider bevordert dat ik actief meedenk over beslissingen die mijn werk raken						X	3,50
Mijn schoolleider koppelt beoordelingen altijd schriftelijk aan mij terug			X				3,48
Mijn schoolleider is getraind in het geven van feedback op het		X					3,45

functioneren van mij en mijn collega's						
Mijn schoolleider bevordert dat ik zelfstandig beslissingen neem				X		3,44
Ik weet van te voren op welke criteria mijn schoolleider mij beoordeelt			X			3,43
Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden om taken naast mijn hoofdtaak te vervullen			X			3,43
Op mijn school is het vanzelfsprekend dat ik meepraat over mijn taakinvulling en werkomgeving					X	3,39
Het is voor mij duidelijk wat de grenzen zijn van mijn professionele ruimte				X		3,34
Mijn schoolleider geeft mij de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming					X	3,34
In vergaderingen heb ik inspraak in de besluiten die genomen worden					X	3,34
Mijn schoolleider observeert mij met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten			X			3,30
Mijn schoolleider maakt individuele afspraken met mij en mijn collega's (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als wij daardoor ons werk beter kunnen doen			X			3,26
Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden mijn werk zelf in te richten				X		3,10
Ik heb invloed op de invulling van mijn functie				X		3,02
Samenwerking tussen leraren (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) is op mijn school gebruikelijk		X				2,98
Mijn schoolleider bespreekt eens per jaar met mij hoe ik de beschikbare uren voor professionalisering zal besteden		X				2,98
Mijn schoolleider biedt mij meer verantwoordelijkheden als ik mijn taken goed vervul			X			2,68
Ik kan, afgezien van vastgestelde lestijden, mijn werktijden flexibel inrichten				X		2,73
Mijn schoolleider biedt mij de kans om door te groeien naar een hogere functie			X			2,71
Mijn bestuur biedt personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen			X			2,68
Mijn bestuur voert beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden			X			2,63
Mijn schoolleider gaat jaarlijks na of ik de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteed		X				2,59
Op mijn school volgen alle nieuwe leraren een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach		X				2,50

**werving en selectie is niet in deze schaal vertegenwoordigd*

Mening over strategisch personeelsbeleid. De leraren beoordelen het strategisch personeelsbeleid met een gemiddelde score van 2,58 (sd 0,44). Hun score is lager dan die van schoolleiders (2,69) en bestuurders (2,66). Ook bij leraren is de score voor het strategisch

personeelsbeleid lager dan die voor het algemeen personeelsbeleid (3,20). Bij de items die hoger dan 3 scoren zijn items die de AMO-onderdelen beoordeling en autonomie vertegenwoordigen relatief vaak aanwezig. Bij de items die lager dan 3 scoren komen relatief vaak items uit de AMO-onderdelen professionele ontwikkeling, beloning en besluitvorming voor. Leraren vinden vooral besluitvorming een redelijk ontwikkeld deel van het strategisch personeelsbeleid, terwijl ze beloning en professionalisering minder ontwikkeld achten (tabel 4.27).

Tabel 4.27 Gemiddelde itemscores mening leraar over strategisch personeelsbeleid bestuurder en schoolleider en AMO-onderdeel waar het item toe behoort (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=240

	Werving/selectie*	Professionele ontw.	Beoordeling	Beloning	Autonomie	Besluitvorming	score
Mijn schoolleider bewaakt dat ik mijn mening kan geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor mij heeft						X	3,27
Mijn schoolleider gebruikt bij het beoordelen van mijn functioneren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen.			X				3,25
Ik kan mijn werk inrichten naar mijn eigen professionele maatstaven, mits die passen binnen bestuurlijke doelen en ambities					X		3,24
Mijn schoolleider beoordeelt mij op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen			X				3,19
Het is voor mij duidelijk wat mijn schoolleider verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities					X		3,08
Mijn schoolleider verbindt de inhoud van mijn functionerings- en beoordelingsgesprekken met bestuurlijke ambities en doelen			X				3,05
Als ik dat wil kan ik meedenken over bestuurlijke ambities en doelen						X	2,87
Mijn schoolleider bespreekt mijn carrièreperspectieven met mij op basis van de beoordeling van mijn functioneren			X				2,83
Thema's voor mijn professionalisering moeten passen binnen bestuurlijke ambities en doelen		X					2,71
Ik krijg expliciet de gelegenheid mijn mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)						X	2,68
Mijn bestuur vraagt eerst de mening van personeelsleden voordat ze met voorstellen voor veranderingen in hun bestuursbeleid komen						X	2,28

Ik kan in principe zelf bepalen hoe ik mijn werk inricht ¹³					X		2,19
Mijn bestuur waardeert bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van bestuurlijke ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)				X			2,14
Op mijn school is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen		X					2,03
Mijn schoolleider laat mijn prestaties een rol spelen bij mijn promotiekansen en beloning				X			1,99
Mijn eigen wensen vormen de basis voor mijn professionalisering ¹⁴		X					1,83
Mijn schoolleider maakt bij het beoordelen van mijn functioneren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)				X			1,33

**werving en selectie is niet in deze schaal vertegenwoordigd*

Mening over professionele dialoog. De gemiddelde score van leraren, gevraagd naar de professionele dialoog binnen hun bestuur, is 2,48 (sd 0,88). Dat is lager dan de score die bestuurders en schoolleiders hiervoor geven (2,90 respectievelijk 2,72). De leraren vinden alle items over dit onderwerp enigszins tot grotendeels van toepassing. De itemscores komen anders dan bij bestuurders en schoolleiders nergens hoger dan 3 (tabel 4.28). Uit de rangordening van de items volgt dat de professionele dialoog met leraren meer op teamniveau plaatsvindt dan op individueel niveau.

Tabel 4.28 Gemiddelde itemscores mening leraar over professionele dialoog (range 1-4, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=240

Mijn bestuur	score
Inventariseert wensen en behoeften van personeelsleden systematisch om er zeker van te zijn dat het personeelsbeleid daar op aansluit	2,66
Legt verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van het personeelsbeleid	2,52
Nodigt personeelsleden uit om mee te praten over het professioneel statuut	2,48
Besprekt veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten	2,45
Laat opvattingen van personeelsleden een rol spelen bij de ontwikkeling van personeelsbeleid	2,42
Gaat in gesprek met personeelsleden om te weten welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is	2,32

Case studies. Op één school zeggen leraren niet betrokken te worden bij het ontwikkelen of evalueren van het personeelsbeleid en op deze school is ook geen professioneel statuut in overleg met hen opgesteld. Op een andere school is wel een professioneel statuut opgesteld, evenals een werkverdelingsplan. Ook zijn daar afspraken over de tijden van de dag waarop je geacht wordt in de school te zijn. Als leraren dat interessant vinden, kunnen ze meepraten over de manier waarop vacatures zouden moeten worden ingevuld. Op een derde school worden personele zaken zoveel mogelijk doorspeeld naar de medezeggenschapsraad, om de werkdruk bij de rest van het team laag te houden.

Overkoepelend oordeel kwaliteit personeelsbeleid bestuur. Leraren hebben aangegeven wat ze van de kwaliteit van het personeelsbeleid van hun bestuur vinden (tabel 4.29). Driekwart van

¹³ Gespiegeld item

¹⁴ Gespiegeld item

de leraren vindt het personeelsbeleid sterk of meer sterk dan zwak, terwijl 26 procent de kwaliteit meer zwak dan sterk of zwak vindt. Leraren geven hiermee een kritischer oordeel over het personeelsbeleid waar ze mee te maken hebben dan bestuurders (16 procent beoordeelt het beleid als meer zwak dan sterk) en schoolleiders (15 procent beoordeelt het beleid als meer zwak dan sterk of zwak).

Tabel 4.29 *Inschatting kwaliteit personeelsbeleid bestuur door leraren, in percentages, n=240*

Kwaliteit personeelsbeleid	Inschatting leraren
Sterk	21
Meer sterk dan zwak	55
Meer zwak dan sterk	19
Zwak	5
Totaal	100 %

Leraren konden in de vragenlijst een toelichting geven op hun oordeel over de kwaliteit van het personeelsbeleid. Een klein deel (zeven leraren) heeft aangegeven de vraag lastig te vinden, omdat ze weinig beeld hebben van het personeelsbeleid van het bestuur.

In totaal 16 leraren hebben toegelicht waarom ze het personeelsbeleid positief beoordelen. Soms gaat het hen vooral om de schoolleider en niet om het bestuur: 'Mijn direct leidinggevende is fantastisch, de rest onbekend.' 'Mijn directeur doet het op dit gebied erg goed met het mandaat van het bestuur. Mijn schoolbestuur zelf zie ik echter vrijwel nooit.' Sommige leraren hebben wel contact met het bestuur en waarderen dat. 'Op eigen initiatief kan er een gesprek plaatsvinden met de bestuurder en wordt er tijd gecreëerd.' 'Sinds dit schooljaar vinden individuele gesprekken plaats tussen de leerkrachten en het bestuur. Hierin kan alles wat er speelt besproken worden in een open, vertrouwelijk gesprek. Heel prettig!' 'Wij zijn een eenpitter met een eigen vrijwillig bestuur. Dit zorgt voor een zeer persoonlijke benadering waar ik erg blij mee ben. Hierdoor weet het bestuur goed wat er zich op de werkvloer afspeelt en wordt er veel bottom up gewerkt.' Soms komen AMO-onderdelen terug in de antwoorden van leraren: 'De grote lijnen zijn duidelijk, daar binnen is veel ruimte voor eigen invulling'; 'als je een idee hebt, krijg je de ruimte om dit uit te werken en uit te proberen. Als het uitloopt op niets, krijg je later geen verwijt te horen (autonomie), 'leerkrachten mogen meedenken in een stuk beleidsvoering. Voor professionalisering is voldoende ruimte en tijd beschikbaar. Daarnaast wordt er goed meegedacht bij vervelende omstandigheden, zowel in de privé- als werksfeer' (besluitvorming, professionele ontwikkeling, beloning).

Kritische opmerkingen zijn gemaakt door 43 leraren over alle AMO-onderdelen met uitzondering van autonomie. Ze zijn hieronder per AMO-onderdeel weergegeven.

- Werving en selectie. 'Er is te laat geïnvesteerd, hierdoor zijn ze veel goede leerkrachten misgelopen.' 'Er kan meer gestuurd worden als er leerkrachten zijn waar het functioneren niet voldoet, meer bovenscholse aanpak.' 'Jonge leerkrachten krijgen zelden de kans om vaste uren te krijgen en te behouden.' 'In tijden van tekorten worden mensen aangenomen die in tijden van overschot niet door de kwaliteitseisen heen zouden komen.' 'De

leeftijdssamenstelling van het team wordt onvoldoende bewaakt, waardoor plotseling de helft van het team (en alle bijbehorende ervaring) verdwenen is.’

- Professionele ontwikkeling. ‘Ik vind dat je beginnende leerkrachten meer ondersteuning moet bieden. Onderwijsassistenten die zich willen bijscholen tot leerkracht moet je met beide handen vasthouden.’ ‘Minder goede leerkrachten zouden beter begeleid moeten worden.’
- Beoordeling functioneren. ‘Mijn ervaring is dat er weinig dossiervorming is waardoor je als de markt weer aantrekt talentvolle mensen niet aan kunt nemen en je de mensen die misschien minder functioneren niet kwijtraakt.’
- Beloning. ‘Er wordt geen gebruik gemaakt van beloningen om sneller door te groeien naar basis- of vakbekwaam (zoals in cao beschreven).’ ‘Er is totaal geen ouderenbeleid.’ ‘Er wordt te weinig aandacht besteed aan de verschillende levensfasen van de personeelsleden.’ ‘In het beloningssysteem zijn fouten gemaakt, de doorvoering van de functiemix is heel traag op gang gekomen.’ ‘Geen perspectief bieden op een vast contract.’
- Besluitvorming. ‘Besluiten worden vaak genomen zonder overleg. Er is veel miscommunicatie of gebrek aan communicatie.’ ‘Ik weet niet wat het bestuur wil of welke kant ze op willen. Vaak worden besluiten als vaststaand feit gepresenteerd, inspraak heb ik niet.’ ‘Ondoorzichtig, geen overleg, niet luisteren maar opleggen, eigen interpretatie van cao.’

Enkele negatieve uitspraken van leraren duiden op de uitkomsten van personeelsbeleid. ‘Ik voel me als een nummertje. Gewoon een leerkracht die voor de groep staat. Het bieden van een veilige en gezonde werkomgeving lijkt hun niet uit te maken. Ik werk in een klaslokaal waar overal stof hangt (...). In de teamkamer waar wij koffie drinken en lunchen staan twee grote vieze tafels en een kopieermachine waar schadelijke stoffen uit vrij komen.’ (gelegenheid om werk goed te doen) ‘Mijn bestuur laat weinig tot niets van zich horen. Mijn direct leidinggevende staat klaar en is bereikbaar, maar mist basisinteresse in mensen in het algemeen: een goedemorgen kan er ’s ochtends nauwelijks van af, laat staan vragen hoe het weekend was’ (motivatie).

Case studies. Leraren beoordelen vooral het personeelsbeleid van hun schoolleider en niet zozeer het beleid van hun bestuurder. Als ze het beleid positief waarderen, komt dat door de schoolleider: ‘zij past goed op ons’. Zijn ze minder tevreden, dan komt dat doordat er teveel taken op hen af komen. ‘Er is taakbeperking nodig of administratieve ondersteuning’. Leraren vinden het belangrijk dat er een basis van vertrouwen is en dat er in een goede sfeer gewerkt kan worden.

Samenhang tussen schalen personeelsbeleid. De meningen van leraren over het algemeen en het strategisch personeelsbeleid hangen onderling behoorlijk sterk samen. De samenhang met de mening over de professionele dialoog is minder sterk (tabel 4.30).

Samenhang met bestuurlijke grootte en schoolgrootte. De meningen van leraren over algemeen en strategisch personeelsbeleid en over de professionele dialoog hangen niet samen met bestuurlijke grootte en schoolgrootte.

Tabel 4.30 Samenhang tussen schalen mening personeelsbeleid van leraren (Pearson correlaties*), $n=240$

	Mening over algemeen personeelsbeleid	Mening over strategisch personeelsbeleid
--	---------------------------------------	--

Mening over algemeen personeelsbeleid	-	
Mening over strategisch personeelsbeleid	.70	-
Mening over professionele dialoog	.45	.58

* alle correlaties significant op 0.01 niveau

4.3.3 Typering van leraren op basis van hun mening over het personeelsbeleid

Door middel van latente klassen-analyse is nagegaan of leraren te typeren zijn aan de hand van hun scores op de bovenbeschreven drie schalen. Het model waarbij leraren in drie groepen worden verdeeld is het beste (afgemeten aan algemene fit, classificatiefout, spaarzaamheid en interpreteerbaarheid). De bijdragen van de meningen van leraren over het algemeen en het strategisch personeelsbeleid aan de indeling in groepen zijn het grootst, gevolgd door de mening over de professionele dialoog (bijlage 5). In Tabel 4.31 zijn de gemiddelde schaalscores per type leraar gepresenteerd.

Tabel 4.31 Gemiddelde schaalscores van de mening over personeelbeleid per type¹⁵ leraren, n=227

	Hoog (type 3) N=57	Midden (type 1) N=111	Laag (type 2) N=59
Algemeen personeelsbeleid van schoolleider	3,63	3,27	2,69
Strategisch personeelsbeleid van schoolleider	3,06	2,61	2,11
Mening over algemeen personeelsbeleid van bestuur	3,53	2,29	1,89

De drie typen leraren zijn:

- Leraren die op alle drie schalen relatief hoog scoren (n=57, 25 procent),
- Leraren die op alle drie schalen gemiddeld scoren (n=111, 49 procent),
- Leraren die op alle drie schalen relatief laag scoren (n=59, 26 procent).

Samenhang met bestuurlijke grootte en schoolgrootte. De indeling in typen leraren hangt niet samen met bestuurlijke grootte en schoolgrootte.

4.3.4 Uitkomsten personeelsbeleid bij leraren

De leraren hebben vragen beantwoord over hun vaardigheden, hun motivatie en de gelegenheid om hun werk goed te doen. De scores kunnen lopen van 1 tot 7.

Vaardigheden. De gemiddelde score op vaardigheden is 6,00 (sd 0,66). Leraren achten zichzelf dus behoorlijk vaardig. Tabel 4.32 laat zien wat zij als hun sterkere en minder sterke punten beoordelen. Een veilig en stimulerend klimaat in de groep, duidelijk uitleggen en gestructureerd lesgeven scoren het hoogst. Afstemming van het onderwijs, activerende werkvormen, de tijd efficiënt gebruiken, feedback geven en leerstrategieën aanleren scoren iets lager.

¹⁵ Typenummer leraren correspondeert met de figuur gepresenteerd in bijlage 5

Tabel 4.32 Gemiddelde itemscores mening leraren over eigen vaardigheden (range 1-7, gerangordend van hoogste naar laagste score), n=240

	score
Ik realiseer een veilig leerklimaat in mijn groep	6,52
Ik leg de leerstof duidelijk uit	6,14
Ik geef gestructureerd les	6,13
Ik realiseer een stimulerend leerklimaat in mijn groep	6,13
Ik stem mijn instructie af op relevante verschillen tussen leerlingen	5,88
Ik gebruik werkvormen die leerlingen activeren	5,88
Ik maak efficiënt gebruik van de beschikbare onderwijstijd	5,88
Ik geef leerlingen feedback op de manier waarop ze tot een antwoord komen	5,86
Ik leer mijn leerlingen leerstrategieën aan	5,85
Ik stem verwerkingsopdrachten af op relevante verschillen tussen leerlingen	5,71

Case studies. Leraren zijn tevreden over de mogelijkheden die ze krijgen om hun vaardigheden te ontwikkelen. Ze kunnen cursussen volgen die ze willen volgen en bepalen graag zelf wat ze gaan doen. 'Als een idee past binnen de koers en het budget, dan kan het gewoon.' 'Ik wilde op een andere school kijken hoe ze daar iets aanpakten waar ik ook mee bezig was, dat kon.' 'Ik wil alleen in een kleutergroep werken, maar als ik iets anders zou willen zou dat kunnen.' Teamscholing of bestuursbrede scholing is er ook: 'als team zijn we geschoold in kindgesprekken, daar heeft onze schoolleider ons heen gestuurd.' Leraren ervaren ook individuele gesprekken en jaarlijkse functioneringsgesprekken met hun schoolleider (soms aan de hand van een vaste gesprekslijst) als bevorderend voor hun vaardigheden. 'Ze komt in de klas kijken en geeft tips en adviezen. Ik zou wel vaker korte bezoeken in de klas willen en gesprekken tussendoor.' 'De functioneringsgesprekken zijn prettig. We leveren van te voren informatie aan en het is prettig om een uur apart te zitten met onze schoolleider. We maken dan ook heldere afspraken, bijvoorbeeld over rondes lopen in de groep.' 'We hebben afspraken gemaakt over planbordgebruik en doorgaande lijn en die hebben we ook vastgelegd.' 'De functioneringsgesprekken zijn waardevol, je kunt je ervaringen delen en er kunnen weer dingen uit voortkomen voor je eigen professionele ontwikkeling.'

Motivatie. De gemiddelde score op motivatie is 6,24 (sd 0,62). Leraren beoordelen zichzelf als erg gemotiveerd voor hun beroep. Ze gaan graag met kinderen om, hebben plezier in lesgeven en zetten zich extra in als dat nodig is (tabel 4.33).

Case studies. Op een school zijn de leraren zeer tevreden: 'onze schoolleider uit waardering voor ons via haar hele houding. Ze geeft ons complimenten, ze doet aan de Dag van de Leraar. We beginnen het schooljaar altijd samen. Die kleine dingen, dat doet ze heel goed.' Op een andere school is de tevredenheid minder groot omdat niet altijd duidelijk is wat de schoolleider van de leraren verwacht. Op een derde school zijn leraren tevreden, maar betreuren ze het dat de schoolleider er niet elke dag is. 'Er kunnen dan dingen blijven liggen en dat kan gaan knagen.'

Tabel 4.33 Gemiddelde itemscores mening leraren over eigen motivatie (range 1-7, gerangordend van hoogste naar laagste score), $n=240$

	score
Ik vind het boeiend om met kinderen om te gaan	6,71
Ik doe, als dat nodig is, meer dan van mij verwacht wordt	6,47
Ik hou ervan om les te geven	6,44
Ik heb plezier in lesgeven	6,33
Ik steek extra tijd in mijn werk als ik daardoor beter les kan geven	6,31
Ik vind lesgeven interessant	6,27
Lesgeven is nooit saai	6,14
Ik ben er trots op leraar te zijn	6,05
Leraar zijn is belangrijk voor me	5,92
Door leraar te zijn bereik ik doelen die ik belangrijk vind	5,80

Gelegenheid om het werk goed te doen. De gemiddelde score voor de gelegenheid om het werk goed te doen is 5,27 (sd 0,96), duidelijk lager dan de scores voor vaardigheden en motivatie (tabel 4.34). Leraren voelen zich gewaardeerd door hun collega's en leidinggevende, maar zijn kritischer over de ruimte, tijd, ondersteuning en hulpmiddelen om hun werk goed te doen. Het meest kritisch zijn ze over de beloning voor hun werk en de werkdruk die ze ervaren.

Tabel 4.34 Gemiddelde itemscores mening leraren over gelegenheid om werk goed te doen (range 1-7, gerangordend van hoogste naar laagste score), $n=240$

	score
Mijn collega's respecteren me	6,21
Mijn leidinggevende waardeert mij	6,11
Ik krijg gelegenheid om me in mijn vak verder te kunnen ontwikkelen	5,76
Mijn takenpakket is gevarieerd	5,69
Ik krijg ruimte om mijn werk goed te kunnen doen	5,44
Ik krijg ondersteuning om mijn werk goed te kunnen doen	5,23
Ik krijg hulpmiddelen om mijn werk goed te kunnen doen	5,09
Ik krijg tijd om mijn werk goed te kunnen doen	5,00
Mijn werkdruk is goed	4,15
De beloning voor mijn werk als leraar is goed	4,07

Case studies. Leraren willen graag dat hun schoolleider hen beschermt tegen werkdruk. 'Werkdrukmiddelen zijn hier ingezet voor margedagen. We vonden avondvergaderingen teveel worden, dan doet ze daar iets aan. Ze luistert naar ons en ze bewaakt onze valkuilen. Ze heeft er ook voor gezorgd dat de oudercommissie nu zonder leraren vergadert.' Als de schoolleider hier minder duidelijk in optreedt, voelen leraren zich onder druk staan. 'Ik krijg erg veel taakbeleid als fulltimer. En we doen teveel activiteiten. Dan weer de week van de boer, de dag van de pannenkoek, de grote rekendag, het is veel te veel. We gaan te gemakkelijk mee met allerlei wensen uit de buitenwereld. Ik maak lange dagen met de avonden er soms nog bij.'

Onderlinge samenhang uitkomsten leraren. De scores hangen onderling significant samen. De sterkste samenhang is die tussen gelegenheid om het werk goed te doen en motivatie ($r = .41$). De samenhang tussen vaardigheden en motivatie ($r = .29$) en vaardigheden en gelegenheid om

het werk goed te doen ($r = .23$) is zwakker. De scores hangen niet samen met bestuurlijke grootte en schoolgrootte.

Samenhang met aspecten van personeelsbeleid. De correlaties tussen de mening van leraren over aspecten van personeelsbeleid en vaardigheden van leraren zijn niet significant. De correlaties tussen de mening van leraren over het algemeen en het strategisch personeelsbeleid met motivatie zijn significant maar laag ($r = .23$ respectievelijk $r = 0,19$). De correlaties tussen de mening van leraren over het algemeen personeelsbeleid en het strategisch personeelsbeleid ($r = .70$) en tussen de mening over het algemeen en strategisch personeelsbeleid en de professionele dialoog ($r = .45$ respectievelijk $r = .58$), zijn significant en wijzen op een sterkere samenhang

4.4 Personeelsbeleid en uitkomsten bij schoolleiders en leraren (onderzoeksvragen 4, 5 en 6)

In de voorgaande paragrafen is de samenhang van variabelen binnen een niveau beschreven (de samenhang tussen de mening van schoolleiders over het personeelsbeleid en de uitkomsten bij schoolleiders, de samenhang tussen de mening van leraren over het personeelsbeleid en de uitkomsten bij leraren). In deze paragraaf worden gegevens die op verschillende niveaus verzameld zijn door middel van meerniveau-analyses met elkaar in verband gebracht, waarbij zoveel mogelijk rekening is gehouden met de geneste structuur van de gegevens (schoolleiders binnen besturen, leraren binnen besturen, leraren binnen schoolleiders/besturen).

4.4.1 Personeelsbeleid van bestuurders en uitkomsten bij schoolleiders (onderzoeksvraag 4)

In tabel 4.35 is de samenhang onderzocht tussen variabelen op twee niveaus: de uitkomsten van personeelsbeleid bij schoolleiders (vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen) en het personeelsbeleid van bestuurders, waarbij ook het personeelsbeleid van de schoolleider zelf en de mening van de schoolleider over het personeelsbeleid van de bestuurder in de analyse is betrokken. Deze analyse heeft alleen betrekking op meerpitterbesturen.

Uit meerniveau-analyse blijkt dat er geen significante samenhang is tussen de onderzochte factoren van personeelsbeleid op bestuurlijk niveau en schoolniveau met de motivatie van schoolleiders en de gelegenheid om het werk goed te doen. Daarentegen is wel gevonden dat de vaardigheid van schoolleiders samenhangt met drie schalen van het personeelsbeleid. Het algemene personeelsbeleid dat de schoolleider zelf voert ($\beta = 7,52$) hangt positief samen met diens inschatting van de eigen vaardigheden. Dit impliceert dat naarmate schoolleiders hun algemene personeelsbeleid positiever beoordelen, ze hun vaardigheden ook hoger inschatten. De professionele dialoog vanuit het bestuur ($\beta = -3,86$) en de mening van de schoolleider over het strategisch beleid van het bestuur ($\beta = -6,80$) hangen negatief samen met vaardigheden. Naarmate schoolleiders de professionele dialoog en het strategisch personeelsbeleid lager beoordelen, schatten ze hun vaardigheden hoger in.

Tabel 4.35 *Samenhang personeelsbeleid bestuurder, mening schoolleider over het personeelsbeleid en eigen personeelsbeleid schoolleider met uitkomsten van personeelsbeleid bij schoolleiders (resultaten meerniveau-analyse, n=158 schoolleiders en 108 bestuurders van meerpitterbesturen)*

Uitkomst personeelsbeleid bij schoolleiders	Vaardigheden		Motivatie		Gelegenheid om werk goed te doen	
	β	se	β	se	β	se
Constante	57,12	8,64	58,23	12,79	37,80	21,10
Personeelsbeleid bestuurder						
Algemeen personeelsbeleid	3,59	3,02	2,28	4,35	6,99	7,34
Strategisch personeelsbeleid	-2,09	2,62	-2,85	3,88	1,30	6,57
Cyclus algemeen	0,14	1,28	-2,22	1,84	-2,30	3,12
Cyclus strategisch	1,37	1,32	2,19	1,89	-1,30	3,19
Professionele dialoog	-3,86*	1,89	-0,87	2,76	-1,42	4,69
Personeelsbeleid schoolleider						
Algemeen personeelsbeleid	7,52*	2,54	7,05	3,70	-7,89	5,99
Strategisch personeelsbeleid	0,97	2,27	-0,12	3,20	9,46	5,22
Mening schoolleider over personeelsbeleid bestuur						
Mening algemeen personeelsbeleid	5,30	2,77	5,33	3,88	11,49	6,31
Mening strategisch personeelsbeleid	-6,80*	2,85	-4,29	4,00	-6,04	6,46
Mening cyclus strategisch	-0,83	1,33	-2,45	1,89	2,05	3,09
Mening professionele dialoog	0,53	1,37	3,73	1,95	-0,16	3,17
Variantie bestuur	0,00	0,00	7,70	14,66	50,05	40,55
Variantie schoolleider	55,34	6,19	97,76	17,90	235,1	44,52

* coëfficiënten β zijn significant op 0.05 niveau

4.4.2 Personeelsbeleid van bestuurders en uitkomsten bij leraren (onderzoeksvraag 5)

In tabel 4.36 is de samenhang onderzocht tussen twee niveaus: de uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen) en het personeelsbeleid van bestuurders, waarbij ook de mening van leraren over het personeelsbeleid van de bestuurder in de analyse is betrokken. In deze analyse zijn zowel eenpitter- als meerpitterbesturen betrokken.

Tabel 4.36 *Samenhang personeelsbeleid bestuurder en mening van leraren over het personeelsbeleid met uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (resultaten meerniveau-analyse, n=212 leraren en 76 bestuurders van zowel eenpitter- als meerpitterbesturen)*

Uitkomst personeelsbeleid bij leraren	Vaardigheden		Motivatie		Gelegenheid om werk goed te doen	
	β	se	β	se	β	se
Constante	5,43	0,60	5,59	0,56	1,08	0,79
Personeelsbeleid bestuurder						
Algemeen personeelsbeleid	0,29	0,27	-0,07	0,25	0,26	0,37
Strategisch personeelsbeleid	-0,08	0,24	0,13	0,23	-0,01	0,33
Cyclus algemeen	-0,23*	0,11	-0,07	0,10	0,10	0,15
Cyclus strategisch	-0,04	0,10	-0,03	0,09	-0,04	0,13
Professionele dialoog	0,09	0,16	-0,04	0,15	-0,24	0,22
Mening leraar over personeelsbeleid bestuur/school						
Mening algemeen personeelsbeleid	0,33*	0,14	0,19	0,13	1,37*	0,17
Mening strategisch personeelsbeleid	-0,23	0,16	0,09	0,15	-0,22	0,19
Mening professionele dialoog	-0,55	0,06	0,01	0,06	0,07	0,08
Variantie bestuur	0,02	0,02	0,02	0,02	0,12	0,05
Variantie leraren	0,41	0,04	0,34	0,04	0,55	0,06

* coëfficiënten β zijn significant op 0.05 niveau

Uit tabel 4.36 blijkt dat er geen samenhang is tussen de onderzochte schalen van personeelsbeleid op bestuurlijk niveau en de motivatie van leraren; met geen enkele schaal is de samenhang statistisch significant. Met betrekking tot de vaardigheden zoals leraren die zelf inschatten is een negatieve samenhang gevonden met de formatieve evaluatiecyclus ten aanzien van het algemene personeelsbeleid die het bestuur doorloopt ($\beta = -0,23$). Dit betekent dat leraren, naarmate ze de cyclus van hun bestuurder negatiever beoordelen, positiever denken over hun eigen vaardigheden. Verder is een positieve samenhang gevonden van de mening van leraren over het algemeen personeelsbeleid van het bestuur/de schoolleider en hun vaardigheden ($\beta = 0,33$) en gelegenheid hun werk goed te doen ($\beta = 1,37$): hoe positiever leraren denken over het algemeen personeelsbeleid, hoe hoger ze hun vaardigheden inschatten en vinden dat ze hun werk goed kunnen doen.

4.4.3 Personeelsbeleid van bestuurders, schoolleiders en uitkomsten bij leraren (onderzoeksvraag 6)

In tabel 4.37 is de samenhang onderzocht tussen twee niveaus: de uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (vaardigheden, motivatie en gelegenheid om het werk goed te doen), het personeelsbeleid van bestuurders en het personeelsbeleid van schoolleiders, waarbij ook de mening van leraren over het personeelsbeleid in de analyse is betrokken. In deze analyse zijn alleen meerpitterbesturen betrokken.

Tabel 4.37 *Samenhang personeelsbeleid bestuurder, personeelsbeleid schoolleider en mening van leraren over het personeelsbeleid met uitkomsten van personeelsbeleid bij leraren (resultaten meerniveau-analyse, n=161 leraren en 56 schoolleiders/bestuurders van meerpitterbesturen)*

Uitkomst personeelsbeleid bij leraren	Vaardigheden		Motivatie		Gelegenheid om werk goed te doen	
	β	se	β	se	β	se
Constante	5,69	1,07	6,58	0,94	1,23	1,44
Personeelsbeleid bestuurder						
Algemeen personeelsbeleid	-0,07	0,34	-0,40	0,30	-0,10	0,46
Strategisch personeelsbeleid	0,05	0,29	0,16	0,25	0,16	0,40
Cyclus algemeen	-0,22	0,14	-0,05	0,12	0,12	0,19
Cyclus strategisch	-0,08	0,12	-0,11	0,11	0,02	0,17
Professionele dialoog	0,24	0,21	0,11	0,18	-0,32	0,29
Personeelsbeleid schoolleider						
Algemeen personeelsbeleid	0,24	0,27	0,29	0,23	0,15	0,37
Strategisch personeelsbeleid	-0,22	0,23	-0,41*	0,21	-0,17	0,31
Mening leraar over personeelsbeleid bestuur/school						
Mening algemeen personeelsbeleid	0,21	0,17	0,17	0,15	1,40*	0,19
Mening strategisch personeelsbeleid	-0,13	0,19	0,03	0,17	-0,14	0,22
Mening professionele dialoog	-0,02	0,08	0,03	0,07	0,11	0,09
Variantie bestuur/school	0,02	0,03	0,00	0,02	0,17	0,07
Variantie leraren	0,47	0,06	0,40	0,05	0,53	0,07

* coëfficiënten β zijn significant op 0.05 niveau

Tabel 4.37 laat zien dat er geen samenhang is tussen de schalen van personeelsbeleid op bestuurlijk en schoolniveau en de vaardigheden van leraren. Met betrekking tot de motivatie van leraren is een negatieve samenhang gevonden met het strategisch beleid van de schoolleider ($\beta = -0,41$). Hoe ongunstiger leraren denken over dit beleid, hoe meer ze gemotiveerd zijn. Met betrekking tot de gelegenheid om het werk goed te doen is een positieve samenhang gevonden met de mening van leraren over het algemene personeelsbeleid ($\beta = 1,40$). Hoe positiever hun mening over het beleid, hoe positiever ze de gelegenheid om het werk goed te doen inschatten.

4.5 Samenstelling van indicatoren voor personeelsbeleid (onderzoeksvraag 7)

OCW is voornemens de komende jaren de ontwikkeling van het personeelsbeleid van besturen en scholen te monitoren. In deze paragraaf beschrijven we hoe we door middel van een expertonderzoek zijn gekomen tot een voorstel voor indicatoren op dit gebied. Aan het expertonderzoek werkten 17 personen mee, die gezamenlijk het onderwijsveld, beleid, onderwijsinspectie, onderwijsbonden en de wetenschap vertegenwoordigen (zie bijlage 4).

4.5.1 Doel van het expertonderzoek en eisen aan indicatoren

Doel. Het doel van het expertonderzoek was te komen tot handzame sets van items die vier indicatoren zouden kunnen meten:

- Algemeen personeelsbeleid bestuurder,
- Strategisch personeelsbeleid bestuurder,
- Algemeen personeelsbeleid schoolleider,
- Strategisch personeelsbeleid schoolleider.

De vragenlijsten uit het surveyonderzoek zijn omvangrijk en daardoor minder geschikt voor het meten van indicatoren via een monitor. In overleg met de begeleidingscommissie van dit onderzoek is besloten te streven naar vier sets van ieder ongeveer 12 items, gebaseerd op het instrumentarium dat voor het surveyonderzoek is ontwikkeld.

Eisen aan indicatoren. Indicatoren zijn bedoeld om veranderingen te signaleren en de items per indicator moeten daarom in ieder geval voor een deel betrekking hebben op aspecten van personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders die voor verbetering vatbaar zijn (Bosker & Scheerens, 1999). Verder moeten de items begrijpelijk zijn voor ondervraagden. Ten slotte moeten ze gaan over onderwerpen gaan die als belangrijk worden ervaren. Dit is mede vanuit beleidsmatig oogpunt van belang. Wil een indicator betekenis hebben voor verbeterprocessen in de sector (eventueel aangestuurd door overheidsbeleid), dan moet de indicator betrekking hebben op aspecten van personeelsbeleid die de sector zelf belangrijk vindt.

4.5.2 Selectie van experts en procedure

Selectie. De vertegenwoordigers van het onderwijsveld zijn deels afkomstig uit de besturen en scholen die aan het surveyonderzoek meewerkten, deels uit het netwerk van de onderzoekers. De vertegenwoordigers van beleid en onderwijsbonden zijn afkomstig uit de begeleidingscommissie van dit onderzoek, aangevuld met vertegenwoordigers van de Inspectie van het Onderwijs en de Algemene Vereniging van Schoolleiders. De vertegenwoordigers vanuit de wetenschap zijn benaderd vanwege hun deskundigheid op het gebied van onderzoek naar personeelsbeleid in het onderwijs of in andere sectoren.

Procedure. De selectie van items vond plaats in drie verschillende rondes. Eerst hebben 16 personen¹⁶ een digitale vragenlijst ontvangen met daarin de zestig items die in het surveyonderzoek gebruikt zijn om algemeen en specifiek personeelsbeleid bij bestuurders te meten. Vijftien van hen vulden de vragenlijst in. Om de bevragsingslast beheersbaar te houden zijn niet ook nog alle items voor schoolleiders voorgelegd. De items werden per onderdeel van het AMO-model aangeboden (eerst de tien items over werving en selectie, vervolgens de tien items over professionele ontwikkeling enzovoort). De experts is gevraagd om per item aan te geven:

- Of het item begrijpelijk is,

¹⁶ Een van de experts is pas vanaf de tweede ronde bij het expertonderzoek betrokken geweest.

- Of het item betrekking heeft op een belangrijk aspect van personeelsbeleid van bestuurders,
- Of het item gaat over een aspect van personeelsbeleid waarop besturen zich kunnen verbeteren,
- Of het item ook relevant is voor het personeelsbeleid van schoolleiders.

Ook kon worden aangegeven welk van de items per AMO-onderdeel het best gebruikt zou kunnen worden om algemeen en strategisch personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders te meten. We hebben de antwoorden voorafgaand aan ronde twee geanalyseerd zodat we een goede indruk kregen van de validiteit van items volgens de ondervraagden.

In de tweede ronde hebben twaalf personen tijdens een twee uur durende expertmeeting in twee groepen verder gewerkt met de selectie van items die na de eerste ronde is gemaakt (zie 4.5.3). De groepen waren heterogeen van samenstelling, zodat onderwijsveld, beleid/organisaties en wetenschap in iedere groep vertegenwoordigd waren. De eerste groep ging in discussie over items voor de bestuurder, de tweede groep over items voor de schoolleider.

In de derde en laatste ronde zijn na afloop van de expertmeeting de vier sets van items per email aan alle betrokkenen toegestuurd. Drie personen hebben in die ronde nog commentaar op de items gegeven.

4.5.3 Resultaten

Eerste ronde (vragenlijst). Uit de zestig items is een voorselectie voor items op bestuurlijk niveau gemaakt. Op het criterium ‘begrijpelijkheid’ vielen geen items af omdat steeds een meerderheid van experts het item begrijpelijk vond. Op het criterium ‘relevantie’ vielen 14 items af en op het criterium ‘verbeterpunt’ nog eens 16 andere. Vervolgens is bekeken welke items het vaakst genoemd werden per AMO-onderdeel als beste item voor algemeen of strategisch personeelsbeleid (11 respectievelijk 15 verschillende items genoemd). Onder deze items vielen vijf items die eerder op het criterium ‘verbeterpunt’ waren afgefallen en een item dat bij relevantie de norm niet haalde. Deze items zijn weer toegevoegd aan de selectie, die voor de indicatoren voor bestuurders uiteindelijk uit 36 items bestond.

De voorselectie van items op schoolniveau verliep door eerst te checken of een meerderheid van experts een item relevant vond voor schoolleiders. Bij 23 items was dit niet het geval. Vervolgens is bekeken welke items het vaakst genoemd werden per AMO-onderdeel als beste item voor algemeen personeelsbeleid of voor strategisch personeelsbeleid van de schoolleider (14 respectievelijk 11 verschillende items genoemd). Bij vijf items gold dat ze door experts zowel relatief vaak als algemeen waren beoordeeld en relatief vaak als strategisch. Bij twee items die de norm voor relevantie niet haalden, vonden toch relatief veel experts dat het item voor een bepaald AMO-onderdeel het beste was. Deze items zijn weer in de selectie opgenomen, die uiteindelijk voor schoolleiders uit 39 items bestond.

De verdeling van items over AMO-onderdelen in de selecties voor bestuurders en schoolleiders was redelijk evenwichtig. Doorgaans zaten vier tot zes items per AMO-

onderdeel in de selectie. Uitzonderingen waren werving en selectie voor bestuurders (negen items in de selectie) en professionele ontwikkeling en autonomie voor schoolleiders (acht respectievelijk tien items in de selectie).

Tweede en derde ronde. In de expertmeeting was de opdracht om voor algemeen en strategisch personeelsbeleid van bestuurder en schoolleider ieder ongeveer 12 items te selecteren. Ook kon men items herformuleren of nieuwe items toevoegen. De enige voorwaarde was dat per set van items minimaal één item per AMO-onderdeel zou zijn opgenomen. Na de derde ronde (commentaar per email) is de uiteindelijke selectie van items vastgesteld.

De experts hebben voor het bestuurlijk niveau 10 items voor het algemene personeelsbeleid en 12 items voor het strategisch personeelsbeleid geselecteerd.. Bij het schoolniveau gaat het om 14 respectievelijk 12 items. Tabel 4.38 geeft een overzicht van de itemverdeling over de AMO-onderdelen. De AMO-onderdelen zijn redelijk evenwichtig vertegenwoordigd in de selecties met doorgaans één of twee items per AMO-onderdeel per set van items.. Uitzondering is professionele ontwikkeling, dat met meer items is vertegenwoordigd bij het strategisch personeelsbeleid van de bestuurder en het algemeen personeelsbeleid van de schoolleider. Een tweede uitzondering is beloning, dat niet voorkomt in de selectie van items voor het strategisch personeelsbeleid van de bestuurder.

Tabel 4.38 Aantal items per AMO-onderdeel in selecties van items voor indicatoren algemeen en strategisch personeelsbeleid bestuurder en schoolleider

AMO-onderdeel	Algemeen bestuurder	Strategisch bestuurder	Algemeen schoolleider	Strategisch schoolleider
Werving en selectie	2	1	1	2
Professionele ontwikkeling	1	5	4	1
Beoordeling functioneren	2	2	2	2
Beloning	2	-	1	2
Autonomie	2	1	3	2
Besluitvorming	1	2	3	2
Geen AMO-onderdeel	-	1	-	1
Totaal	10	12	14	12

Tabel 4.39 en 4.40 tonen de inhoud van de geselecteerde sets van items per indicator. Aanvankelijk was het de bedoeling om de betrouwbaarheid per geselecteerde set items na te gaan met gebruikmaking van de data van bestuurders en schoolleiders uit het surveyonderzoek. In elke set komen echter diverse items voor die nieuw zijn of die geherformuleerd zijn. Daarom is van betrouwbaarheidsanalyse afgezien.

Voor zover bestaande items zijn geselecteerd, komt de indeling van de experts in algemeen en strategisch personeelsbeleid overeen met de indeling die bij de schaalconstructie van bestuurders en schoolleiders is aangehouden in het surveyonderzoek. Het expertonderzoek draagt daardoor bij aan de validering van die indeling.

Tabel 4.39 *Algemeen en strategisch personeelsbeleid **bestuurder**, voorstel voor items per AMO-onderdeel*

Algemeen personeelsbeleid (10 items)	AMO-onderdeel
Binnen ons bestuur.....	
Selecteren we schoolleiders vooral op hun kwaliteiten voor leiderschap dat passend is voor de school	Werving en selectie
Laten we personeelsleden uitstromen (naar pensioen of een andere organisatie) als ze niet voldoen aan door ons gevraagde kwaliteiten	Werving en selectie
Volgen alle nieuwe personeelsleden een inwerktraject op bestuurlijk niveau (begeleiding van een mentor/coach, intervisie, bijeenkomsten voor starters)	Professionele ontwikkeling
Beoordelen we personeelsleden aan de hand van duidelijke criteria	Beoordeling
Bespreken leidinggevendend carrièreperspectieven van personeelsleden op basis van de beoordeling van hun functioneren	Beoordeling
Voeren we beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden	Beloning
Bieden we personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen	Beloning
Is het voor personeelsleden duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen	Autonomie
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken	Autonomie
Bevorderen we dat personeelsleden actief meedenken over beslissingen die hun werk raken	Besluitvorming

Strategisch personeelsbeleid (12 items) ¹⁷	AMO-onderdeel
Binnen ons bestuur.....	
Formuleer ik strategisch personeelsbeleid op basis van een analyse van interne en externe omgevingsfactoren	n.v.t.
Zijn de ambities en doelen van het bestuur bij de meeste vacatures leidend bij de werving van nieuwe personeelsleden	Werving en selectie
Verbinden we in de gesprekkencyclus de professionalisering van ons personeel aan de ambities en doelen van ons bestuur	Professionele ontwikkeling
Voeren we een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit de ambities en doelen van ons bestuur	Professionele ontwikkeling
Leiden we thema's voor professionalisering af van de ambities en doelen van het bestuur	Professionele ontwikkeling
Bevorderen we dat personeelsleden kritisch reflecteren op hun eigen vaardigheden	Professionele ontwikkeling
Gaan we na of de schoolcultuur op onze scholen voldoende professioneel is	Professionele ontwikkeling
Verbinden we de inhoud van gesprekken in de gesprekkencyclus met de ambities en doelen van ons bestuur	Beoordeling
Waarderen we ambities en prestaties van personeelsleden in het licht van onze bestuurlijke ambities en doelen	Beoordeling
Kunnen personeelsleden hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen onze doelen en ambities	Autonomie
Kunnen personeelsleden die dat willen meedenken over onze ambities en doelen	Besluitvorming
Krijgen personeelsleden expliciet de gelegenheid hun mening te geven over onze ambities en doelen	Besluitvorming

¹⁷ In deze selectie ontbreekt het AMO-onderdeel Beloning

Tabel 4.40 Algemeen en strategisch personeelsbeleid **schoolleider**, voorstel voor items per AMO-onderdeel

Algemeen personeelsbeleid (14 items)	AMO-onderdeel
Op mijn school	
Laten we de keuze van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of hun vaardigheden goed passen bij de functie	Werving en selectie
Volgen alle nieuwe leraren een inwerktraject op schoolniveau onder begeleiding van een mentor/coach	Professionele ontwikkeling
Is samenwerking tussen leraren (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) gebruikelijk	Professionele ontwikkeling
Is iedereen getraind in het geven van feedback op het functioneren van collega's	Professionele ontwikkeling
Bespreek ik eens per jaar met leraren hoe zij de beschikbare uren voor hun professionalisering zullen besteden	Professionele ontwikkeling
Weten leraren van te voren op welke criteria ik hen beoordeel	Beoordeling
Beoordeel ik leraren aan de hand van een duidelijke procedure	Beoordeling
Maak ik afspraken met individuele leraren (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als zij daardoor hun werk beter kunnen doen	Beloning
Bevorder ik dat leraren zelfstandig beslissingen nemen	Autonomie
Is het voor leraren duidelijk wat de mogelijkheden zijn van hun professionele ruimte	Autonomie
Bied ik leraren mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken	Autonomie
Bevorder ik dat leraren actief meedenken over beslissingen die hun werk raken	Besluitvorming
Nodigen we personeelsleden uit om mee te praten over het professioneel statuut	Besluitvorming
Zorgen we ervoor dat personeelsleden actief meebeslissen over het werkverdelingsplan	Besluitvorming

Strategisch personeelsbeleid (12 items)	AMO-onderdeel
Op mijn school	
Formuleer ik strategisch personeelsbeleid op basis van een analyse van interne en externe omgevingsfactoren	n.v.t.
Selecteren we personeelsleden aan de hand van functieprofielen die op basis van de huidige en de gewenste teamsamenstelling zijn opgesteld	Werving en selectie
Laten we de ambities en doelen van onze organisatie leidend zijn bij de werving van nieuwe personeelsleden	Werving en selectie
Leid ik thema's voor professionalisering van leraren af van de ambities en doelen van onze organisatie	Professionele ontwikkeling
Verbind ik de inhoud van functionerings- en beoordelingsgesprekken met leraren met de ambities en doelen van onze organisatie	Beoordeling
Bespreek ik met leraren hun carrièreperspectieven in het licht van de ambities en doelen van onze organisatie	Beoordeling
Bied ik leraren meer verantwoordelijkheden als ze hun taken goed vervullen	Beloning
Is het beloningsbeleid afgestemd op de doelen en ambities van onze organisatie	Beloning
Kunnen leraren hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen de doelen en ambities van onze organisatie	Autonomie
Is voor leraren duidelijk wat ik van hen verwacht bij het bereiken van de doelen en ambities van onze organisatie	Autonomie
Betrekken we leraren via het voeren van een professionele dialoog actief bij het	Besluitvorming

vormgeven van beleid	
Bespreek ik met mijn leraren welke taken en functies nodig zijn om de doelen en ambities van onze organisatie te bereiken	Besluitvorming

De vier sets van items gepresenteerd in tabel 4.39 en 4.40 kunnen een startpunt vormen voor het monitoren van de ontwikkeling van algemeen en strategisch personeelsbeleid van bestuurders en schoolleiders in de komende jaren. Het verdient dan wel aanbeveling om in de set 'strategisch personeelsbeleid bestuurder' minimaal één item op te nemen dat het AMO-onderdeel beloning dekt. Dat kan het beste een item zijn met een relatief lage itemscore, omdat dan verbetering mogelijk is. Drie items komen dan in aanmerking: 'binnen ons bestuur spelen de prestaties van personeelsleden een rol in hun promotiekansen en beloning', 'binnen ons bestuur waarderen we bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van onze ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)' en 'binnen ons bestuur maken we bij personeelsbeoordelingen gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)'.

5 Conclusies en discussie

In dit afsluitende hoofdstuk beschrijven we eerst de conclusies per onderzoeksvraag en bespreken we de onderzoeksresultaten in een breder verband (5.1). Daarna beschrijven we de sterke en zwakke kanten van ons onderzoek (5.2) en doen we suggesties voor verder onderzoek (5.3).

5.1 Conclusies

Personeelsbeleid volgens bestuurders, schoolleiders en leraren. Bestuurders, schoolleiders en leraren zijn van mening dat het algemeen personeelsbeleid, zowel op bestuurlijk niveau als op schoolniveau, sterker ontwikkeld is dan het strategisch personeelsbeleid (zie tabel 5.1 voor een samenvattend overzicht). Ten aanzien van het algemeen personeelsbeleid schatten schoolleiders hun beleid op school positiever in dan het beleid van hun bestuurder. Leraren nemen een middenpositie in. Ten aanzien van de vormgeving van het strategisch personeelsbeleid laten de bestuurders en schoolleiders een vergelijkbaar niveau zien, maar schoolleiders respectievelijk leraren beoordelen dit beleid op een lager niveau. Bestuurders en schoolleiders komen redelijk overeen in hun beoordeling van de cyclus ten aanzien van het strategisch personeelsbeleid. Over de professionele dialoog zijn bestuurders het meest tevreden, schoolleiders zijn minder tevreden en leraren zijn nog minder tevreden. De professionele dialoog is daarmee het aspect van personeelsbeleid waar de meningen het meest uiteen lopen.

De scores in tabel 5.1 kunnen tussen 1 en 4 liggen, waarbij 1 betekent dat stellingen over personeelsbeleid niet van toepassing zijn en 4 dat stellingen helemaal van toepassing zijn. De hoogste scores liggen iets boven 3 en impliceren dat stellingen grotendeels van toepassing zijn. De overige scores liggen tussen 2 en 3, hetgeen betekent dat stellingen enigszins tot grotendeels van toepassing zijn. Er is dus op alle onderzochte aspecten van personeelsbeleid ruimte voor verbetering volgens bestuurders, schoolleiders en leraren. De scores verschillen niet significant voor bestuurlijke grootte en ook niet voor regio. Verbetering is dus voor alle bestuurders en schoolleiders van belang.

Tabel 5.1 Scores van bestuurders, schoolleiders en leraren op aspecten van personeelsbeleid (range 1-4)

	Algemeen personeelsbeleid	Strategisch personeelsbeleid	Cyclus algemeen	Cyclus strategisch	Professionele dialoog
Bestuurders	3,08	2,66	2,61	2,87	2,90
Schoolleiders <i>over eigen beleid</i>	3,37	2,69			
Schoolleiders <i>over beleid bestuurder</i>	3,00	2,58		2,92	2,72
Leraren <i>over bestuurder/ schoolleider</i>	3,20	2,58			2,48

Bij strategisch personeelsbeleid gaat het om beleid dat bij moet dragen aan het bereiken van ambities en doelen die de organisatie zich stelt. De ambities en doelen die volgens bestuurders centraal staan in hun strategische beleidsplannen zijn vaak ruim geformuleerd en weinig concreet. Ook is soms sprake van zeer veel ambities en doelen. Dit heeft ongetwijfeld consequenties voor de kwaliteit van het strategisch personeelsbeleid en voor de formatieve evaluatiecyclus die idealiter doorlopen zou moeten worden. Als noch voor bestuurders zelf, noch voor het personeel lager in de organisatie helder is welke ambities en doelen precies bereikt moeten worden, kan personeelsbeleid ook niet doelgericht ingezet worden. Ook een gedegen evaluatie is dan niet mogelijk. Strategisch personeelsbeleid staat of valt met de capaciteiten van bestuurders en schoolleiders om hun ambities en doelen ten eerste concreet te maken en ten tweede te prioriteren. Hier is duidelijk sprake van verbeterpunten.

Sterke en zwakke onderdelen van personeelsbeleid. Waar verbeteringen in het personeelsbeleid zich verder op kunnen richten blijkt uit tabel 5.2. Professionele ontwikkeling, van belang voor het behouden en vergroten van vaardigheden, wordt zowel in het algemene als het strategische personeelsbeleid door verschillende groepen als relatief zwak beoordeeld. Dat geldt ook voor beloning, van belang voor de motivatie van personeelsleden.

Sterker ontwikkelde onderdelen van personeelsbeleid zijn volgens verschillende groepen autonomie en vooral besluitvorming, beide gericht op de gelegenheid om het werk goed te doen. Beoordeling, een AMO-onderdeel dat gericht is op motivatie, is alleen door leraren als relatief sterk onderdeel genoemd.

Tabel 5.2 *AMO-onderdelen die als relatief sterk en relatief zwak naar voren komen in algemeen en strategisch personeelsbeleid volgens bestuurders, schoolleiders en leraren*

	Algemeen personeelsbeleid		Strategisch personeelsbeleid	
	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak
Bestuurders	Besluitvorming	Beloning Autonomie	Besluitvorming	Professionele ontwikkeling Beloning
Schoolleiders <i>over zichzelf</i>	Besluitvorming	Professionele ontwikkeling	Besluitvorming	Professionele ontwikkeling Beloning
Schoolleiders <i>over bestuurder</i>	Autonomie Besluitvorming	Beloning	Autonomie Besluitvorming	Professionele ontwikkeling Beloning
Leraren <i>over bestuurder/ schoolleider</i>	Beoordeling Autonomie Besluitvorming	Professionele ontwikkeling Beloning	Beoordeling Autonomie	Professionele ontwikkeling Beloning Besluitvorming

Tevredenheid over het personeelsbeleid. Bestuurders en schoolleiders zijn zelf overwegend tevreden over hun personeelsbeleid. Van de bestuurders vindt 16 procent het personeelsbeleid eerder zwak dan sterk, van de schoolleiders 15 procent. Het is dan ook de vraag of, bij zoveel tevredenheid, snel verbeteringen tot stand zullen komen. Leraren zijn vaker van mening dat

dat wel wenselijk zou zijn. Van hen zegt 26 procent dat het personeelsbeleid meer zwak dan sterk of zelfs zwak is.

Belemmerende en bevorderende factoren. Een andere reden waarom verbetering mogelijk niet vanzelf bij bestuurders en schoolleiders op de agenda staat, is dat ze geneigd zijn successen op het gebied van personeelsbeleid aan zichzelf of de eigen organisatie toe te schrijven, terwijl problemen eerder in verband worden gebracht met externe factoren. Dat blijkt uit de genoemde bevorderende en belemmerende factoren. Als bevorderende factoren noemen bestuurders het gezamenlijk ontwikkelen van beleid, visie, kwaliteit van personeel, een professionele organisatiecultuur en specifieke invullingen van beleid waar men tevreden over is. De schoolleiders voegen hier nog een consistente aanpak van personeelsbeleid aan toe. Belemmerende factoren die niet direct te beïnvloeden zijn door bestuurders en schoolleiders zijn volgens de betrokkenen het lerarentekort, onvoldoende beleidsruimte en onvoldoende middelen. Schoolleiders noemen daarnaast nog hiaten in het bestuurlijk beleid, een factor die door henzelf mogelijk te beïnvloeden is maar die toch vooral bij de bestuurder ligt. De enige belemmerende factor die bestuurders en schoolleiders noemen die wel door henzelf is beïnvloeden is, is de organisatiecultuur. In hun beschrijvingen van de organisatiecultuur die ze onvoldoende vinden wijzen ze dan echter niet naar zichzelf, maar naar hun leraren.

Het is van belang dat bestuurders en schoolleiders zich realiseren dat bijvoorbeeld het lerarentekort niet door iedereen op dezelfde manier als een externe belemmerende factor wordt ervaren. Sommige van hun collega's slagen er beter in dan andere om deze factor het hoofd te bieden. Bestuurders en schoolleiders kunnen ten aanzien van de belemmerende factoren in principe dus nog veel van elkaar leren, mits ze zich realiseren dat ze zichzelf hierin een actieve rol kunnen toekennen.

Typen personeelsbeleid. Bij bestuurders, schoolleiders en leraren is nagegaan of ze op basis van hun scores getypeerd zouden kunnen worden. Typering is in alle gevallen mogelijk, waarbij bestuurders en leraren in drie groepen kunnen worden ingedeeld en schoolleiders in vier groepen. De groepen onderscheiden zich van elkaar door scorepatronen die voornamelijk wijzen op ofwel overal relatief hoog scoren, ofwel overal relatief laag ofwel overal in het midden. Dit is geen vanzelfsprekend resultaat: het was ook mogelijk geweest dat de ene groep bestuurders zich van een andere groep bestuurders zou onderscheiden door andere typen scorepatronen, bijvoorbeeld hoog scoren op personeelsbeleid en laag op de formatieve evaluatiecyclus. De indeling die we hebben gevonden wijst erop dat bestuurders, schoolleiders en leraren die over het ene aspect van personeelsbeleid relatief gunstig denken dat ook over de andere aspecten doen.

Uitkomsten van personeelsbeleid. Schoolleiders oordelen het meest positief over hun motivatie, gevolgd door hun vaardigheden en dan de gelegenheid om het werk goed te doen. Leraren volgen datzelfde patroon. De scores voor motivatie, vaardigheden en gelegenheid om het werk goed te doen hangen niet samen met bestuurlijke grootte of schoolgrootte.

Samenhang aspecten van personeelsbeleid en uitkomsten. Er zijn enkele samenhangen gevonden tussen aspecten van personeelsbeleid en uitkomsten van beleid bij schoolleiders en leraren. Bij de schoolleiders hangen hun oordelen over het algemeen personeelsbeleid dat ze

zelf op hun school voeren positief samen met hun vaardigheden: naarmate ze het beleid positiever inschatten, scoren ze ook hoger op vaardigheden. Het kan zijn dat dit vooral wijst op tevredenheid en zelfvertrouwen in de rol van schoolleider (omdat het beleid dat ze zelf voeren niet op henzelf als werknemers is gericht). De mening die schoolleiders hebben over het strategisch personeelsbeleid van hun bestuurder en de professionele dialoog zoals die volgens de bestuurder wordt gevoerd hangen beide negatief samen met de vaardigheden van de schoolleiders. Mogelijk oordelen schoolleiders die zichzelf vaardiger achten kritischer over aspecten van bestuurlijk beleid dan schoolleiders die zichzelf minder vaardig achten of hebben zij minder behoefte aan een professionele dialoog op bestuurlijk niveau.

Bij leraren zijn positieve samenhangen gevonden tussen hun mening over het algemeen personeelsbeleid aan de ene kant en hun vaardigheden en de gelegenheid om het werk goed te doen aan de andere kant. Hoe positiever leraren het algemeen beleid inschatten, hoe positiever ze denken over hun vaardigheden en de gelegenheid die ze van hun leidinggevend krijgen om hun werk goed te doen. Negatieve samenhangen zijn gevonden tussen het doorlopen van een cyclus ten aanzien van algemeen personeelsbeleid door de bestuurder en de vaardigheden van leraren, en tussen het strategisch personeelsbeleid door schoolleiders en de motivatie van leraren. Deze negatieve samenhangen zijn lastig te interpreteren.

Vergelijking met eerder onderzoek. Herkenbaar in onze onderzoeksresultaten is de relatief geringe aandacht voor het stimuleren van de motivatie van personeelsleden in het personeelsbeleid door middel van beloningen. Volgens de ondervraagden is er wel aandacht voor participatie in de besluitvorming, anders dan ander onderzoek suggereert (Leisink & Boselie, 2014b). De weinig specifieke formuleringen van strategische doelen en de lage scores voor evaluatieactiviteiten (hier gezien als onderdeel van een formatieve evaluatiecyclus) zijn in ander verband gesignaleerd door Hoogendoorn (2012) en Leisink en Boselie (2014b). Ook uitspraken van de Inspectie van het Onderwijs wijzen vaak op onvoldoende concretisering van doelen (Inspectie van het Onderwijs, 2019). Schoolleiders lijken in ons onderzoek redelijk tevreden over de professionele dialoog, anders dan de Onderwijsraad (2018) suggereert. De discrepanties tussen wat bestuurders en schoolleiders zeggen over bestuurlijk beleid zijn in ons onderzoek niet heel groot. Er is echter wel een verschil tussen wat bestuurders en schoolleiders als leidinggevend zeggen en wat schoolleiders en leraren als personeelsleden vinden. Leraren beoordelen de professionele dialoog minder positief en zijn kritischer over de kwaliteit van het personeelsbeleid (Janssen, 2016; Knies & Leisink, 2017; Leisink & Penning de Vries, 2019).

Samenstellen indicatoren. Het expertonderzoek heeft de gevraagde opbrengsten opgeleverd: beknopte sets van items aan de hand waarvan algemeen en strategisch personeelsbeleid bij bestuurders en schoolleiders gemonitord zouden kunnen worden. Mocht dit daadwerkelijk gaan gebeuren, dan is een pilot met deze sets van items aan te bevelen voordat ze in grotere steekproeven gebruikt gaan worden. Gezien de kritischer houding van leraren in ons onderzoek, vergeleken met bestuurders en schoolleiders, zou overwogen kunnen worden om ook leraren in de monitoring te betrekken.

5.2.1 Sterke en zwakke kanten van het onderzoek

Dit onderzoek heeft enkele sterke kanten. De steekproef van bestuurders is representatief voor de populatie van bestuurders in het primair onderwijs en de gegevens over personeelsbeleid van bestuurders kunnen dan ook als een goede nulmeting in de sector worden beschouwd. Door schoolleiders te benaderen nadat hun bestuurders gerespondeerd hadden en leraren nadat hun schoolleiders gerespondeerd hadden hebben de verzamelde data een hiërarchische structuur, die het mogelijk maakt verbanden tussen factoren op verschillende niveaus (bestuurder, schoolleider, leraar) te onderzoeken. Daardoor is inzicht verkregen in de samenhang tussen aspecten van personeelsbeleid, de mening van personeelsleden hierover en de beoogde uitkomsten van personeelsbeleid: de vaardigheden, motivatie en gelegenheid het werk goed te doen van personeelsleden.

Het onderzoek heeft ook zwakke kanten. Zo zijn de responderende schoolleiders en leraren niet representatief voor de populatie. De vragenlijsten die bestuurders en schoolleiders hebben ingevuld zijn zelfrapportages over personeelsbeleid door degenen die het beleid uitvoeren. Dat kan leiden tot een te positief beeld. Doordat schoolleiders hun mening konden geven over het beleid van hun bestuurder en leraren over het beleid van hun schoolleider en bestuurder is dat risico overigens wel weer ingedamd. Personeelsmedewerkers van besturen en scholen ontbreken in dit onderzoek, zodat hun rol in het personeelsbeleid niet duidelijk is geworden. De case studies moesten in een beperkt tijdsbestek worden uitgevoerd, zodat er onvoldoende gelegenheid was om de beoogde respons te halen.

5.3.1 Aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek

Dit onderzoek kan als een nulmeting worden beschouwd van het personeelsbeleid in het primair onderwijs. Herhaling van het surveyonderzoek over enkele jaren bij bestuurders, schoolleiders en leraren kan duidelijk maken of en zo ja welke veranderingen zijn opgetreden. Een surveyonderzoek onder personeelsmedewerkers verdient eveneens aanbeveling. Deze groep medewerkers is vooralsnog onderbelicht, maar het is mogelijk dat zij een aanzienlijke rol spelen in het personeelsbeleid.

Naast surveyonderzoek op de langere termijn ligt meer verdiepend kleinschalig onderzoek op de kortere termijn voor de hand. In dergelijk onderzoek binnen een aantal besturen zou de aandacht uit moeten gaan naar onder meer de taakverdeling tussen bestuurders en schoolleiders op het gebied van personeelsbeleid (wie voert welke taken uit en waarom), de rol van personeelsmedewerkers en de rol van de raad van toezicht en de gmr bij het personeelsbeleid.

Uit ons onderzoek blijkt dat professionele ontwikkeling en beloning de relatief zwakke kanten van personeelsbeleid zijn volgens alle ondervraagde groepen. Goede voorbeelden van deze onderdelen van personeelsbeleid zijn dan ook het meest nodig.

Bij het ontwikkelen en evalueren van strategisch personeelsbeleid door bestuurders en schoolleiders is het formuleren van heldere, concrete doelen essentieel. Op dit punt lijkt veel winst te behalen, ook waar het gaat om de vertaling van ambities en doelen in personele maatregelen. Bestuurders en schoolleiders kunnen veel baat hebben bij beschrijvingen van goede voorbeelden. Het is wenselijk om eerst na te gaan wat belangrijke strategische doelen

zijn voor bestuurders en schoolleiders en om vervolgens per doel enkele goede praktijken in beeld te brengen, liefst zo concreet mogelijk.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs (2016). *Handreiking strategisch personeelsbeleid*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 9-30.
- Boselie, P., Noordegraaf, M., & Knies, E. (2017). *Professionele schoolorganisaties: werken aan goed bestuurd leerculturen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Bosker, R.J., & Scheerens, J. (1999). Openbare prestatiegegevens van scholen: nuttigheid en validiteit. *Pedagogische Studiën*, (76)1, 61-73.
- Boxall, P. & Purcell, P. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Collins, L.M., & Lanza, S.T. (2010). *Latent class and latent transition analysis with applications in the social, behavioral and health sciences*. New York: Wiley.
- Demo, G., Neiva, E.R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9, 4, 395-420.
- Favero, N., Meier, K.J., & O'Toole, L.J. (2016). Goals, trust, participation, and feedback: Linking internal management with performance outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26 (2), 327-343.
- Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The Work Tasks Motivation Scale for Teachers (WTMST). *Journal of Career Assessment*, 16, 2, 256-279.
- Geel, M. van, & Keuning, T. (2016). *Implementation and effects of a schoolwide data-based decision making intervention: a large-scale study*. Enschede: Universiteit Twente.
- Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership and Management*, 30, 5, 487-499.
- Grift, W. van de (2007). Quality of teaching in four European countries: A review of the literature and application of an assessment instrument. *Educational Research*, 49, 2, 127-152.

Honingh, M., & Hooge, E. (2012). *Goed Bestuur in het primair onderwijs. Eindrapportage monitor Goed Bestuur primair onderwijs 2010-2012*. Nijmegen/Amsterdam: Radboud Universiteit/Hogeschool van Amsterdam.

Honingh, M., Ruiter, M., & Thiel, S. van (2017). *Een internationale vergelijking van de relatie tussen onderwijsbestuur en de kwaliteit van onderwijs in het primair en voortgezet onderwijs*. Nijmegen: Radboud University / Institute for Management Research.

Hoogendoorn, J. (2012). *Kan strategisch human resource management (veel) beter? Een spagaat tussen theorie en praktijk*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Inspectie van het Onderwijs (2013). *De kwaliteit van het bestuurlijk handelen in het funderend onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Inspectie van het Onderwijs (2014). *De kwaliteit van schoolleiders in het basisonderwijs, speciaal onderwijs en voortgezet onderwijs*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Inspectie van het Onderwijs (2019). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag over 2017/2018*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*. Rotterdam: Erasmus University.

Janssen, T., Ashikali, T.S., Steijn, A.J., & Dulk, L. den (2013). *Educational governance: strategie, ontwikkeling en effecten*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resources Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088.

Knies, E., & Leisink, P. (2017). *De staat van strategisch personeelsbeleid (hrm) in het vo*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Knies, E., Leisink, P., & Schoot, R. van de (2017). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>

Krüger, M.L., & Andersen, I. (2017). *De lerende schoolleider. Effecten van professionalisering*. Den Haag/Utrecht: NRO/Vo Academie.

Leisink, P. (2016). *Spiegel personeel en school*. <https://www.personeelenschool.nl/>

Leisink, P., & Boselie, P. (2014a). *Strategisch HRM voor beter onderwijs. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: USBO.

Leisink, P., & Boselie, P. (2014b). *Doelgericht vertrouwen. Strategisch HRM voor schoolleiders*. Utrecht: VO-Raad.

Leisink, P. & Penning de Vries, J. (2019). *Strategisch personeelsbeleid in het VO*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Linde, C. van der (2012). *HRM in het basisonderwijs Een onderzoek naar de vormgeving en toepassing van HRM-beleid in het basisonderwijs en de factoren die hierop van invloed zijn*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Oberon (2014). *De samenhang tussen professionalisering van leerkrachten en HRM-beleid van scholen. Praktijkvoorbeelden in het primair onderwijs*. Utrecht: Oberon.

OCW (2017). *Brief aan de Tweede Kamer d.d. 22 december 2018, betreffende de tussenevaluatie sectorakkoorden funderend onderwijs*. Den Haag: OCW.

OCW/PO-Raad (2014). *Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs*. Den Haag/Utrecht: OCW/PO-Raad.

OCW/PO-Raad (2017). *Actualisatie bestuursakkoord PO*. Den Haag/Utrecht: OCW/PO-Raad.

Onderwijsraad (2018). *Een krachtige rol voor schoolleiders*. Den Haag: Onderwijsraad.
Oomens, M., & Scholten, F. (2016). *Monitor Goed Bestuur primair onderwijs*. Utrecht: Oberon.

Paulussen-Hoogeboom, M.C., & Lubberman, H.J.H. (2017). *Monitor bestuursakkoord PO, tabellenrapport 2017*. Amsterdam: Regioplan.

PO-Raad (z.j.). *Zelftest HR*. Geraadpleegd via
<https://www.poraad.nl/ledenondersteuning/toolboxen/werkgeverszaken/hr-zelftest>

PO-Raad (2010). *Eenpitters. Praktijkervaringen en oplossingen voor knelpunten*. Utrecht: PO-Raad.

PO-Raad (2014). *Toezicht houden onder de loep. Het intern toezicht in het primair onderwijs*. Utrecht: PO-Raad.

Reezigt, G.J., Rekers-Mombarg, L.T.M., & Spithoff, M. (2019). *Kwaliteit van sturing. Bestuurlijk vermogen van schoolbesturen die met krimp te maken hebben*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen/GION.

Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous Motivation for Teaching: How Self-Determined Teaching May Lead to Self-Determined Learning. *Journal of Educational Psychology*, 99, 4, 761–774.

Runhaar, P. (2017). How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. *Educational Management and Leadership*, 45 (4), 639-656.

Runhaar, P., & Sanders, K. (2007). P&O als intermediair tussen management en leraren? Over de wijze waarop P&O de implementatie van integraal personeelsbeleid in regionale opleidingscentra zou kunnen bevorderen. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 54-77.

Scheerens, J., & Bosker, R.J. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. Oxford: Pergamon.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 7, 1219-1247.

Snijders, T.A.B., & Bosker, R.J. (2012). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*, 2nd edition. London: Sage Publishers.

Vermeeren, B. (2014a). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 22, 3039-3059.

Vermeeren, B. (2014b). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Vermunt, J.K., & Magidson, J. (2005). *Latent Gold 4.0. User's guide*. Belmont: Statistical Innovations Inc.

Visser-Wijnveen, G.J., Stes, A., & Petegem, P. van (2011). Ontwikkeling en validering van een vragenlijst naar motivatie voor onderwijs van docenten in het hoger onderwijs. *Pedagogische Studiën*, 88, 383-399.

Visscher, A.J. (2015). *Over de zin van opbrengstgericht(er) werken in het onderwijs*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

VO-Raad (z.j.). *Spiegel Personeel en School*. Geraadpleegd via <https://www.personeelenschool.nl/>

Voorde, K. van de, Veldhoven, M. van, & Paauwe, J. (2011). HRM, welbevinden en organisatieprestaties: op zoek naar balans. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 23-37.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht van corresponderende items uit de vragenlijsten voor bestuurders, schoolleiders en leraren

De zwarte items meten het algemeen personeelsbeleid
De blauwe items meten het strategisch personeelsbeleid

Werving en selectie			
Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Selecteren we schoolleiders vooral op hun kwaliteiten voor onderwijskundig leiderschap	Selecteert schoolleiders vooral op hun kwaliteiten voor onderwijskundig leiderschap		
Is de selectie van personeelsleden in handen van getrainde mensen die zelf geen directe belangen hebben	Legt de selectie van personeelsleden in handen van getrainde mensen die zelf geen directe belangen hebben		
Laten we de keuze van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of hun vaardigheden goed passen bij de functie	Laat de keuze van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of hun vaardigheden goed passen bij de functie		
Gebruiken we bij de selectie van personeelsleden verschillende soorten instrumenten (gesprekken, tests, assessments, proeflessen geven e.d.)	Gebruikt bij de selectie van personeelsleden verschillende soorten instrumenten (gesprekken, tests, assessments, proeflessen geven e.d.)		
Laten we de selectie van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of ze passen binnen het team waarin ze komen te werken	Laat de selectie van nieuwe personeelsleden afhangen van de vraag of ze passen binnen het team waarin ze komen te werken		
Gebruiken we de vervangingspool om zicht te krijgen op de talenten van potentiële nieuwe medewerkers	Gebruikt de vervangingspool om zicht te krijgen op de talenten van potentiële nieuwe medewerkers		
Gaan we na of de visie van een sollicitant past bij de ambities en doelen van ons bestuur	Gaat na of de visie van een sollicitant past bij de bestuurlijke ambities en doelen		

Selecteren we personeelsleden aan de hand van functieprofielen die we op basis van de huidige en de gewenste teamsamenstelling hebben opgesteld	Selecteert personeelsleden aan de hand van functieprofielen die op basis van de huidige en de gewenste teamsamenstelling zijn opgesteld		
Zijn de ambities en doelen van het bestuur bij alle vacatures leidend bij de werving van nieuwe personeelsleden	Laat bestuurlijke ambities en doelen leidend zijn bij de werving van nieuwe personeelsleden		
Laten we personeelsleden uitstromen (naar pensioen of een andere organisatie) als ze niet passen bij de ambities en doelen van ons bestuur	Laat personeelsleden uitstromen (naar pensioen of een andere organisatie) als ze niet passen bij de ambities en doelen van ons bestuur		
Professionele ontwikkeling			
Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Is samenwerking tussen personeelsleden (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) gebruikelijk	Samenwerking tussen schoolleiders (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) is gebruikelijk	Is samenwerking tussen leraren (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) gebruikelijk	Samenwerking tussen leraren (bijvoorbeeld via intervisie of collegiale consultatie) is op mijn school gebruikelijk
Volgen alle nieuwe personeelsleden een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach	Laat alle nieuwe personeelsleden een inwerktraject volgen onder begeleiding van een mentor/coach	Volgen alle nieuwe leraren een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach	Op mijn school volgen alle nieuwe leraren een inwerktraject onder begeleiding van een mentor/coach
Trainen we leidinggevend in het geven van feedback op het functioneren van personeelsleden	Heeft mij getraind in het geven van feedback op het functioneren van leraren		Mijn schoolleider is getraind in het geven van feedback op het functioneren van mij en mijn collega's
Gaan we jaarlijks na of personeelsleden de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden	Gaat jaarlijks na of personeelsleden de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden	Ga ik jaarlijks na of leraren de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteden	Mijn schoolleider gaat jaarlijks na of ik de volledige tijd die in de cao voor professionalisering is ingeruimd daar ook daadwerkelijk aan besteed
Bespreken we eens per jaar hoe individuele personeelsleden de beschikbare uren voor professionalisering zullen besteden	Bespreekt eens per jaar met mij hoe ik de beschikbare uren voor mijn professionalisering zal besteden	Bespreek ik eens per jaar met leraren hoe zij de beschikbare uren voor hun professionalisering zullen besteden	Mijn schoolleider besprekt eens per jaar met mij hoe ik de beschikbare uren voor professionalisering zal besteden

Vormen wensen van individuele personeelsleden de basis voor hun professionalisering ¹⁸	Mijn wensen vormen de basis voor mijn professionalisering	Vormen wensen van individuele leraren de basis voor hun professionalisering	Mijn eigen wensen vormen de basis voor mijn professionalisering
Voeren we een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit de ambities en doelen van ons bestuur	Voert een loopbaan- en mobiliteitsbeleid vanuit bestuurlijke ambities en doelen		
Is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen	Heeft als beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen	Is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen	Op mijn school is het beleid dat leraren na enige tijd van klas/groep veranderen
Is het beleid dat schoolleiders na enige tijd van school veranderen	Heeft als beleid dat schoolleiders na enige tijd van school veranderen		
Leiden we thema's voor professionalisering af van de ambities en doelen van het bestuur	Leidt thema's voor mijn professionalisering af van bestuurlijke ambities en doelen	Leid ik thema's voor professionalisering van leraren af van bestuurlijke ambities en doelen	Thema's voor mijn professionalisering moeten passen binnen bestuurlijke ambities en doelen
Beoordeling functioneren			
Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Trainen we leidinggevend in het voeren van beoordelingsgesprekken	Heeft mij getraind in het voeren van beoordelingsgesprekken		Mijn schoolleider is getraind in het voeren van beoordelingsgesprekken
Beoordelen we personeelsleden aan de hand van een duidelijke procedure	Beoordeelt mij aan de hand van een duidelijke procedure	Beoordeel ik leraren aan de hand van een duidelijke procedure	Mijn schoolleider beoordeelt mij aan de hand van een duidelijke procedure
Weten personeelsleden van te voren op welke criteria ze beoordeeld worden	Ik weet van te voren op welke criteria ik beoordeeld word	Weten leraren van te voren op welke criteria ik hen beoordeel	Ik weet van te voren op welke criteria mijn schoolleider mij beoordeelt
Koppelen leidinggevend een beoordeling altijd schriftelijk terug aan personeelsleden	Mijn bestuurder koppelt een beoordeling altijd schriftelijk aan mij terug	Koppel ik beoordelingen altijd schriftelijk terug aan leraren	Mijn schoolleider koppelt beoordelingen altijd schriftelijk aan mij terug
Controleren we jaarlijks of van alle functionerings- en beoordelingsgesprekken een schriftelijk verslag in het personeelsdossier wordt opgenomen	Controleert jaarlijks of ik een schriftelijk verslag van alle functionerings- en beoordelingsgesprekken in de personeelsdossiers opneem		
Observeren schoolleiders hun leraren met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten		Observere ik mijn leraren met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten	Mijn schoolleider observeert mij met behulp van betrouwbare en valide observatie-instrumenten

¹⁸ Gespiegeld item, ook voor schoolleiders en leraren

Gebruiken we beoordelingscriteria die gerelateerd zijn aan de ambities en doelen van ons bestuur	Gebruikt bij het beoordelen van mijn functioneren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen	Gebruik ik bij het beoordelen van het functioneren van leraren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen	Mijn schoolleider gebruikt bij het beoordelen van mijn functioneren criteria die gerelateerd zijn aan bestuurlijke ambities en doelen.
Bespreken leidinggevenden carrièreperspectieven van personeelsleden op basis van de beoordeling van hun functioneren	Bespreekt mijn carrièreperspectieven op basis van de beoordeling van mijn functioneren	Bespreek ik met leraren hun carrièreperspectieven op basis van mijn beoordeling van hun functioneren	Mijn schoolleider bespreekt mijn carrièreperspectieven met mij op basis van de beoordeling van mijn functioneren
Beoordelen we personeelsleden op professioneel gedrag dat aansluit bij de ambities en doelen van ons bestuur	Beoordeelt mij op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen	Beoordeel ik leraren op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen	Mijn schoolleider beoordeelt mij op professioneel gedrag dat aansluit bij bestuurlijke ambities en doelen
Verbinden we de inhoud van gesprekken in de gesprekkencyclus met de ambities en doelen van ons bestuur	Verbindt de inhoud van gesprekken in de gesprekkencyclus met bestuurlijke ambities en doelen	Verbind ik de inhoud van functionerings- en beoordelingsgesprekken met leraren met bestuurlijke ambities en doelen	Mijn schoolleider verbindt de inhoud van mijn functionerings- en beoordelingsgesprekken met bestuurlijke ambities en doelen
Beloning			
Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Controleren we of loopbaanafspraken met personeelsleden altijd worden nagekomen	Controleert of ik loopbaanafspraken met leraren altijd nakom		
Voeren we beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden	Voert beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden		Mijn bestuur voert beleid gericht op vitaliteit en gezondheid van personeelsleden
Maken leidinggevenden individuele afspraken met personeelsleden (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als die personeelsleden daardoor hun werk beter kunnen doen	Maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als ik daardoor mijn werk beter kan doen	Maak ik afspraken met individuele leraren (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als zij daardoor hun werk beter kunnen doen	Mijn schoolleider maakt individuele afspraken met mij en mijn collega's (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) als wij daardoor ons werk beter kunnen doen
Bieden we personeelsleden meer verantwoordelijkheden als ze hun taken goed vervullen	Biedt mij meer verantwoordelijkheden als ik mijn taken goed vervul	Bied ik leraren meer verantwoordelijkheden als ze hun taken goed vervullen	Mijn schoolleider biedt mij meer verantwoordelijkheden als ik mijn taken goed vervul
Bieden we personeelsleden	Biedt mij de kans om door	Bied ik leraren de kans om	Mijn schoolleider biedt mij

de kans om door te groeien naar een hogere functie	te groeien naar een hogere functie	door te groeien naar een hogere functie	de kans om door te groeien naar een hogere functie
Bieden we personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen	Biedt personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen		Mijn bestuur biedt personeelsleden ondersteuning in verschillende levensfasen
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om taken naast hun hoofdtaak te vervullen	Biedt mij mogelijkheden om taken naast mijn hoofdtaak te vervullen	Bied ik leraren mogelijkheden om taken naast hun hoofdtaak te vervullen	Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden om taken naast mijn hoofdtaak te vervullen
Waarden we bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van onze ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)	Waardeert bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van bestuurlijke ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)		Mijn bestuur waardeert bijzondere prestaties van personeelsleden in het licht van bestuurlijke ambities en doelen (bijvoorbeeld door bekendmaking in de organisatie, op de website e.d.)
Maken we bij personeelsbeoordelingen gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)	Maakt bij het beoordelen van mijn functioneren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)	Maak ik bij het beoordelen van het functioneren van leraren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)	Mijn schoolleider maakt bij het beoordelen van mijn functioneren gebruik van financiële mogelijkheden (extra periodiek toekennen, periodiek inhouden, eenmalige bonus uitkeren)
Spelen de prestaties van personeelsleden een rol in hun promotiekansen en beloning	Laat mijn prestaties een rol spelen bij mijn promotiekansen en beloning	Laat ik prestaties van leraren een rol spelen bij hun promotiekansen en beloning	Mijn schoolleider laat mijn prestaties een rol spelen bij mijn promotiekansen en beloning

Autonomie

Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Is het voor personeelsleden duidelijk wat de grenzen zijn van hun professionele ruimte	Het is mij duidelijk wat de grenzen zijn van mijn professionele ruimte	Is het voor leraren duidelijk wat de grenzen zijn van hun professionele ruimte	Het is voor mij duidelijk wat de grenzen zijn van mijn professionele ruimte
Bevorderen we dat personeelsleden zelfstandig beslissingen nemen	Bevordert dat ik zelfstandig beslissingen neem	Bevorder ik dat leraren zelfstandig beslissingen nemen	Mijn schoolleider bevordert dat ik zelfstandig beslissingen neem
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om hun werk zelf in te richten	Biedt mij mogelijkheden mijn werk zelf in te richten	Bied ik leraren mogelijkheden hun werk zelf in te richten	Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden mijn werk zelf in te richten
Bieden we personeelsleden mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken	Biedt mij mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken	Bied ik leraren mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken	Mijn schoolleider biedt mij mogelijkheden om eigen ideeën uit te werken
Kunnen personeelsleden, afgezien van vastgestelde lestijden, werktijden	Ik kan, afgezien van vastgestelde schooltijden, mijn werktijden flexibel	Kunnen leraren, afgezien van vastgestelde lestijden, hun werktijden flexibel	Ik kan, afgezien van vastgestelde lestijden, mijn werktijden flexibel

flexibel inrichten	inrichten	inrichten	inrichten
Hebben personeelsleden invloed op de invulling van hun functie	Ik heb invloed op de invulling van mijn functie	Hebben leraren invloed op de invulling van hun functie	Ik heb invloed op de invulling van mijn functie
Is het voor personeelsleden duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen	Het is voor mij duidelijk welke verantwoordelijkheden bij mijn takenpakket horen	Is het voor leraren duidelijk welke verantwoordelijkheden bij hun takenpakket horen	Het is voor mij duidelijk welke verantwoordelijkheden bij mijn takenpakket horen
Kunnen personeelsleden in principe zelf bepalen hoe zij hun werk inrichten ¹⁹	Ik kan in principe zelf bepalen hoe ik mijn werk inricht	Kunnen leraren in principe zelf bepalen hoe ze hun werk inrichten	Ik kan in principe zelf bepalen hoe ik mijn werk inricht
Is voor personeelsleden duidelijk wat we van ieder van hen verwachten bij het bereiken van onze doelen en ambities	Het is voor mij duidelijk wat mijn bestuur van mij verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities	Is voor leraren duidelijk wat ik van hen verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities	Het is voor mij duidelijk wat mijn schoolleider verwacht bij het bereiken van bestuurlijke doelen en ambities
Kunnen personeelsleden hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen onze doelen en ambities	Ik kan mijn werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen bestuurlijke doelen en ambities	Kunnen leraren hun werk inrichten naar eigen professionele maatstaven, mits deze passen binnen bestuurlijke doelen en ambities	Ik kan mijn werk inrichten naar mijn eigen professionele maatstaven, mits die passen binnen bestuurlijke doelen en ambities
Besluitvorming			
Bestuurder	Schoolleider (als werknemer)	Schoolleider (als leidinggevende)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Bevorderen we dat personeelsleden actief meedenken over beslissingen die hun werk raken	Bevordert dat ik actief meedenk over beslissingen die mijn werk raken	Bevorder ik dat leraren actief meedenken over beslissingen die hun werk raken	Mijn schoolleider bevordert dat ik actief meedenk over beslissingen die mijn werk raken
Geven we personeelsleden de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming	Geeft mij de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming	Geef ik leraren de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming	Mijn schoolleider geeft mij de gelegenheid betrokken te zijn bij besluitvorming
Zorgen we ervoor dat de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad meepraat over alle onderdelen van ons personeelsbeleid	Zorgt ervoor dat de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad meepraat over alle onderdelen van het personeelsbeleid		
Is het gebruikelijk dat leidinggevend personeelsleden stimuleren hun mening te geven over werkgerelateerde zaken	Stimuleert mij mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken	Stimuleer ik leraren hun mening te geven over werkgerelateerde zaken	Mijn schoolleider stimuleert mij mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken
Hebben personeelsleden in	Ik heb in vergaderingen	Hebben leraren in	In vergaderingen heb ik

¹⁹ Gespiegeld item, ook voor schoolleiders en leraren

vergaderingen inspraak in de besluiten die genomen worden	inspraak in de besluiten die genomen worden	vergaderingen inspraak in de besluiten die genomen worden	inspraak in de besluiten die genomen worden
Is het vanzelfsprekend dat personeelsleden meepraten over hun taakinvulling en werkomgeving	Het is vanzelfsprekend dat ik meepraat over mijn taakinvulling en werkomgeving	Is het vanzelfsprekend dat leraren meepraten over hun taakinvulling en werkomgeving	Op mijn school is het vanzelfsprekend dat ik meepraat over mijn taakinvulling en werkomgeving
Vragen we eerst de mening van personeelsleden voordat we met voorstellen voor veranderingen in ons bestuursbeleid komen	Vraagt eerst de mening van personeelsleden voordat er voorstellen voor verandering in het personeelsbeleid komen		Mijn bestuur vraagt eerst de mening van personeelsleden voordat ze met voorstellen voor veranderingen in hun bestuursbeleid komen
Kunnen personeelsleden die dat willen meedenken over onze ambities en doelen	Ik kan, als ik dat wil, meedenken over bestuurlijke ambities en doelen	Kunnen leraren die dat willen meedenken over bestuurlijke ambities en doelen	Als ik dat wil kan ik meedenken over bestuurlijke ambities en doelen
Bewaken we dat personeelsleden hun mening kunnen geven over onze ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor hen heeft	Bewaakt dat ik mijn mening kan geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor mij heeft	Bewaak ik dat leraren hun mening kunnen geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor hen heeft	Mijn schoolleider bewaakt dat ik mijn mening kan geven over bestuurlijke ambities en doelen zonder dat dit negatieve gevolgen voor mij heeft
Krijgen personeelsleden expliciet de gelegenheid hun mening te geven over onze ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)	Ik krijg expliciet de gelegenheid mijn mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)	Krijgen leraren expliciet de gelegenheid hun mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)	Ik krijg expliciet de gelegenheid mijn mening te geven over bestuurlijke ambities en doelen (b.v. door een enquête of door bijeenkomsten)

Personeelsbeleid en strategisch beleid			
Bestuurder	Schoolleider (<u>als werknemer</u>)	Schoolleider (<u>als leidinggevende</u>)	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Op mijn school:	Op mijn school:
Voeren we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang uit	Voert strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang uit		
Zetten we ons personeelsbeleid bewust in als middel om onze ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan te bereiken	Zet het personeelsbeleid bewust in als middel om bestuurlijke ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan te bereiken		
Hebben we de ambities en doelen uit ons strategisch beleidsplan systematisch vertaald in ons personeelsbeleid	Heeft bestuurlijke ambities en doelen uit het strategisch beleidsplan systematisch vertaald in personeelsbeleid		
Staat ons personeelsbeleid los van de ambities en doelen in ons strategisch beleidsplan ²⁰			
Ontwikkelen we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang			
Volgen personeelsbeleid en strategisch beleid hetzelfde tijdspad			
Evalueren we strategisch beleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang			
Evalueren we systematisch of ons personeelsbeleid bijdraagt aan het bereiken van onze ambities en doelen			

²⁰ Gespiegeld item

Professionele dialoog		
Bestuurder	Schoolleider	Leraar
Binnen ons bestuur:	Mijn bestuur:	Mijn bestuur:
Inventariseren we de wensen en behoeften van leraren systematisch om er zeker van te zijn dat ons personeelsbeleid daar op aansluit	Inventariseert wensen en behoeften van leraren systematisch om er zeker van te zijn dat het personeelsbeleid daar op aansluit	Inventariseert wensen en behoeften van personeelsleden systematisch om er zeker van te zijn dat het personeelsbeleid daar op aansluit
Spelen opvattingen van schoolleiders een rol bij de ontwikkeling van personeelsbeleid	Laat opvattingen van schoolleiders een rol spelen bij de ontwikkeling van personeelsbeleid	Laat opvattingen van personeelsleden een rol spelen bij de ontwikkeling van personeelsbeleid
Gaan we in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is	Gaat in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is	Gaat in gesprek met personeelsleden om te weten te komen welk personeelsbeleid voor hen het meest motiverend is
Bespreken we veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten	Bespreekt veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten	Bespreekt veranderingen in het personeelsbeleid met personeelsleden tijdens bijeenkomsten
Leggen we verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van ons personeelsbeleid	Legt verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van het personeelsbeleid	Legt verantwoording af aan personeelsleden over de vormgeving van het personeelsbeleid
Nodigen we personeelsleden uit om mee te praten over ons professioneel statuut	Nodigt personeelsleden uit om mee te praten over het professioneel statuut	Nodigt personeelsleden uit om mee te praten over het professioneel statuut
Staat het personeelsbeleid regelmatig op de agenda van de raad van toezicht/het toezichthoudend bestuur		
Krijgt de personeelsgeleding van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voldoende gelegenheid om de bevoegdheden ten aanzien van het personeelsbeleid uit te oefenen		
Ontwikkelen we het personeelsbeleid in samenspraak met de raad van toezicht/het toezichthoudend bestuur		

Bijlage 2 Overige vragen aan de bestuurder, schoolleider en leraar

Bestuurder

Algemene vragen

- Is een van de leden van uw college van bestuur/algemene directie specifiek verantwoordelijk voor het personeelsbeleid? * ²¹
- Heeft uw bestuur een eenhoofdig college van bestuur/algemene directie? *
- Hoeveel fte personeel heeft u in dienst?
- Heeft iemand in uw raad van toezicht/iemand van uw interne toezichthouders de portefeuille personeelsbeleid?
- Beschikt u over een of meerdere medewerkers personeel en organisatie?
- Zijn deze medewerkers betrokken bij de vormgeving van uw personeelsbeleid?
- Wordt het personeelsbeleid op bestuursniveau of op schoolniveau bepaald?
- Werkt u op het gebied van personeelsbeleid samen met andere besturen? # ²²

Formatieve evaluatiecyclus

- Welke bronnen gebruikt u bij het ontwikkelen en vormgeven van uw personeelsbeleid?

Externe ontwikkelingen

- Ontwikkelingen in het leerlingenaantal
- Aanbod pabo-afgestudeerden in de regio
- Concurrentiepositie ten opzichte van andere besturen

Kwaliteit

- Leerlingenprestaties
- Kwaliteit leraren
- Kwaliteit schoolleiders
- Interne audits/visitaties
- Beoordelingen inspectie

Vakinhoudelijke ontwikkelingen

- Didactische innovaties
- Veranderingen in het curriculum
- Ontwikkelingen op ict-gebied

Belangen van betrokkenen

²¹ De vragen met een * zijn niet aan eenpitter voorgelegd

²² De vragen met een # zijn niet aan meerpitters voorgelegd

- Wensen leraren
- Wensen schoolleiders
- Wensen raad van toezicht/toezichthoudend bestuur
- Wensen gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
- Wensen leerlingen
- Wensen ouders
- Analyse schoolkeuzemotieven ouders

Personele factoren

- Huidige competenties personeelsleden ('vlootschouw')
- Gewenste competenties personeelsleden
- Behoeftte aan wetenschappelijk gekwalificeerd personeel
- Analyses exitgesprekken personeel
- Analyses vacaturevervulling personeel
- Ziekteverzuim personeel
- Mobiliteit personeel
- Man/vrouw-verhouding personeel
- Diversiteit personeelsbestand
- Leeftijdsopbouw personeelsbestand
- Sterkte/zwakteanalyse eerder personeelsbeleid

Wet- en regelgeving

- Afspraken met de overheid
 - Cao-afspraken
- In welke mate zijn onderstaande stellingen over evaluatie-activiteiten op uw bestuur van toepassing? Binnen ons bestuur ...
 - Analyseren we waarom nieuwe medewerkers vroegtijdig vertrekken
 - Gaan we na of professionalisering leidt tot hogere kwaliteit van medewerkers
 - Evalueren we de kwaliteit van de gesprekkencyclus (functionerings- en beoordelingsgesprekken)
 - Gaan we na of onze beoordelingssystematiek door personeelsleden gewaardeerd wordt
 - Gaan we na of personeelsleden zich voldoende autonoom voelen in hun werk
 - Stellen we vast of personeelsleden vinden dat ze voldoende mogelijkheden hebben om mee te beslissen
 - Hoe vaak stelt u uw personeelsbeleid bij?
 - Welke aspecten van personeelsbeleid zijn binnen uw bestuur het meest van belang voor het bereiken van uw ambities en doelen?
 - Werving en selectie
 - Professionele ontwikkeling van personeel
 - Beoordeling van personeel
 - Beloning van personeel
 - Personeel autonomie in het werk geven
 - Personeel in besluitvorming laten participeren

- Wat zijn de belangrijkste ambities en doelen van uw bestuur, zoals weergegeven in uw actuele strategisch beleidsplan?

Inschatting kwaliteit

- Wat vindt u van de kwaliteit van het personeelsbeleid in uw bestuur?
- Hoe beoordelen uw schoolleiders naar uw mening de kwaliteit van het personeelsbeleid in uw bestuur?
- Hoe beoordelen uw leraren naar uw mening de kwaliteit van het personeelsbeleid in uw bestuur?

Bevorderende en belemmerende factoren

- Welke factoren binnen of buiten uw bestuur ervaart u als het meest bevorderend voor uw (strategisch) personeelsbeleid en waarom?
- Welke factoren binnen of buiten uw bestuur ervaart u als het meest belemmerend voor uw (strategisch) personeelsbeleid en waarom?

Schoolleider

Algemene vragen

- Bent u schoolleider op één school?
- Hoeveel jaren werkervaring heeft u als schoolleider bij uw huidige bestuur?
- Wordt het personeelsbeleid op bestuursniveau of op schoolniveau bepaald?

Hoe beoordeelt u de onderstaande aspecten van uw werk? (AMO-uitkomsten)

- Uw vaardigheden als schoolleider
- Uw motivatie voor het werk als schoolleider
- De mogelijkheden (tijd, ruimte, hulpmiddelen en ondersteuning) om uw werk als schoolleider te kunnen doen

Inschatting kwaliteit

- Wat vindt u van de kwaliteit van het personeelsbeleid van uw bestuur?
- Hoe beoordelen uw leraren naar uw mening de kwaliteit van het personeelsbeleid van uw bestuur?

Bevorderende en belemmerende factoren

- Welke factoren binnen of buiten uw school ervaart u als het meest bevorderend voor uw (strategisch) personeelsbeleid en waarom?
- Welke factoren binnen of buiten uw school ervaart u als het meest belemmerend voor uw (strategisch) personeelsbeleid en waarom?

Leraar

Algemene vragen

- ☐ Aan welke groep geeft u les?
- ☐ Bent u een man of een vrouw?
- ☐ Hoeveel dagdelen per week werkt u dit schooljaar op deze school?
- ☐ Hoeveel jaren werkt u als leraar in het basisonderwijs?
- ☐ Hoeveel jaren is uw huidige schoolleider uw leidinggevende?
- ☐ Hoeveel jaren werkt u bij uw huidige bestuur?

Vaardigheden: in hoeverre zijn de onderstaande stellingen over uw functioneren als leraar op u van toepassing?

- ☐ Ik realiseer een veilig leerklimaat in mijn groep
- ☐ Ik maak efficiënt gebruik van de beschikbare onderwijstijd
- ☐ Ik leg de leerstof duidelijk uit
- ☐ Ik geef gestructureerd les
- ☐ Ik stem mijn instructie af op relevante verschillen tussen leerlingen
- ☐ Ik geef leerlingen feedback op de manier waarop ze tot een antwoord komen
- ☐ Ik gebruik werkvormen die leerlingen activeren
- ☐ Ik realiseer een stimulerend werkklimaat in mijn groep
- ☐ Ik stem verwerkingsopdrachten af op relevante verschillen tussen leerlingen
- ☐ Ik leer mijn leerlingen leerstrategieën aan

Motivatie: hoe beoordeelt u uw plezier in het werk als leraar?

- ☐ Ik ben er trots op leraar te zijn
- ☐ Ik heb plezier in lesgeven
- ☐ Leraar zijn is belangrijk voor me
- ☐ Ik doe, als dat nodig is, meer dan van mij verwacht wordt
- ☐ Ik vind het boeiend om met kinderen om te gaan
- ☐ Ik vind lesgeven interessant
- ☐ Ik hou ervan om les te geven
- ☐ Door leraar te zijn bereik ik doelen die ik belangrijk vind
- ☐ Lesgeven is nooit saai
- ☐ Ik steek extra tijd in mijn werk als ik daardoor beter les kan geven

Gelegenheid om het werk goed te doen: in hoeverre zijn de onderstaande stellingen over uw werkomstandigheden op u van toepassing?

- ☐ Ik krijg gelegenheid om me in mijn vak verder te kunnen ontwikkelen
- ☐ Ik krijg ondersteuning om mijn werk goed te kunnen doen
- ☐ Mijn leidinggevende waardeert mij
- ☐ Ik krijg tijd om mijn werk goed te kunnen doen
- ☐ Mijn takenpakket is gevarieerd
- ☐ De beloning voor mijn werk als leraar is goed
- ☐ Mijn collega's respecteren me
- ☐ Ik krijg ruimte om mijn werk goed te kunnen doen

- Mijn werkdruk is goed
- Ik krijg hulpmiddelen om mijn werk goed te kunnen doen

Inschatting kwaliteit

- Wat vindt u van de kwaliteit van het personeelsbeleid van uw bestuur?

Bijlage 3 Gespreksleidraden case studies

Bestuurder

Vragen vooraf

1. Voor welke uitdagingen staat uw bestuur op dit moment, en hoe speelt u daar via uw personeelsbeleid op in?
2. Het borgen/bewaken van de kwaliteit van de scholen is een belangrijke taak voor een schoolbestuur. Welke rol speelt uw personeelsbeleid daarbij?
 - Hoe treedt u op als bv scholen zeer zwak of onvoldoende beoordeeld worden door de inspectie?
 - Heeft u de afgelopen vijf jaar mensen moeten ontslaan? Zo ja waarom?
 - Had u de afgelopen vijf jaar mensen willen ontslaan, waarbij dat niet lukte? Graag toelichten.
 - Hoe gaat u om met het lerarentekort (als dat een probleem is bij dit bestuur).
 - Hoe zorgt u dat u kunt beschikken over voldoende mensen met leiderschapskwaliteiten (bv kweekvijver schoolleiders)?
 - Hoe houdt u beginnende leraren vast (bv door begeleiding te bieden)?
3. Hoe vaak bespreekt u zaken rond het personeelsbeleid met uw raad van toezicht? En om welke zaken gaat het dan? Is de raad van toezicht deskundig op dit gebied?
4. Hoe vaak bespreekt u zaken rond het personeelsbeleid met uw gmr? En om welke zaken gaat het dan? Is de gmr deskundig op dit gebied?

Algemeen en strategisch personeelsbeleid

5. Over welk onderdeel van uw personeelsbeleid (dwz de zes amo-onderdelen) bent u het meest tevreden en waarom?
6. En over welk onderdeel het minst tevreden en waarom? Bent u van plan dit onderdeel te verbeteren en zo ja, op welke manier?
7. In uw vragenlijst heeft u genoemd als bevorderende factoren voor uw personeelsbeleid en als belemmerende factoren. Kunt u dit nader toelichten? Bv hoe biedt u belemmerende factoren het hoofd? Hoe gebruikt u bevorderende factoren?

Formatieve evaluatiecyclus personeelsbeleid en professionele dialoog

8. U heeft in uw vragenlijst aangegeven dat u de volgende bronnen gebruikt bij het ontwikkelen en vormgeven van uw personeelsbeleid:
 - Op welke manier hebben deze bronnen bijgedragen aan uw personeelsbeleid?
 - Welke bronnen waren het meest belangrijk voor u en waarom?

9. Welke mensen in en rond uw organisatie spelen de belangrijkste rol bij het ontwikkelen en vormgeven van uw personeelsbeleid? Noem de drie belangrijkste mensen/groepen en licht uw keuze svp toe.
10. Op welke manier komt de uitvoering van het personeelsbeleid tot stand? Bij meerpitters: hoeveel beleidsruimte kunnen schoolleiders zelf invullen en hoe loopt dat in de praktijk? Als u in percentages zou denken, hoeveel % van het personeelsbeleid ligt dan vast door bestuurlijke afspraken en hoeveel % is vrij voor de schoolleider om in te vullen?
 - Op welke manier houdt u zicht op hoe uw schoolleiders personeelsbeleid op hun school voeren? (bv controle personeelsdossiers, controleren of schoolleiders de beoogde functionerings- en beoordelingsgesprekken ook echt voeren)? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?
 - Heeft u met uw schoolleiders afspraken over de manier waarop ze teamscholing en individuele scholing inrichten? Controleert u op enigerlei manier de kwaliteit van scholing die leraren volgen?
 - Zijn er ooit meningsverschillen tussen u en uw schoolleiders over de uitvoering van het personeelsbeleid? Graag toelichten aan de hand van concrete voorbeelden.
 - Wat zijn sterke en zwakke punten in de uitvoering van het personeelsbeleid door u en anderen? En waarom?
11. Evalueert u de kwaliteit van uw personeelsbeleid? Zo ja, hoe gaat dat in zijn werk?
 - Wie zijn daar in en rond uw organisatie bij betrokken (zie boven) en op welke manier?
 - Welke criteria gebruikt u voor het beoordelen van de kwaliteit van uw personeelsbeleid? Wanneer is uw personeelsbeleid succesvol, wanneer niet?
 - Gebruikt u de resultaten van medewerkerstevredenheidsonderzoeken (en tevredenheidsonderzoeken bij ouders en leerlingen) voor het bijstellen van uw personeelsbeleid? Graag een concreet voorbeeld. Hoe vaak doet u dergelijke onderzoeken?

Afstemming strategisch beleid en personeelsbeleid

12. In uw vragenlijst geeft u aan dat en de belangrijkste doelen zijn uit uw strategisch beleidsplan. Speelt uw personeelsbeleid een rol bij het bereiken van deze doelen? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?
13. Gaat u op de een of andere manier na of uw personeelsbeleid daadwerkelijk bijdraagt aan het bereiken van uw strategische doelen? Zo ja, hoe en wat zijn uw conclusies? Zo nee, waarom niet?

Ingeschatte kwaliteit personeelsbeleid

14. In uw vragenlijst geeft u aan dat u zelf het personeelsbeleid xxxx vindt. U schat in dat uw schoolleiders en leraren ... dat ook vinden/ daar anders over denken.
 - Waarop is deze inschatting gebaseerd?

- Als er meningsverschillen/verschillende inschattingen zijn volgens de bestuurder: waar hebben ze betrekking op en wat doet u om deze verschillen het hoofd te bieden?

Gesprekken tussen bestuurder en raad van toezicht

15. Voert uw raad van toezicht jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met u? zo ja, wat vindt u van deze gesprekken? Zo nee: waarom niet?

Schoolleider

Vragen vooraf

1. Voor welke uitdagingen staat uw school op dit moment, en hoe speelt u daar via uw personeelsbeleid of het personeelsbeleid van uw bestuur op in?
2. Het borgen/bewaken van de kwaliteit van de school is een belangrijke taak voor een schoolleider. Welke rol speelt uw personeelsbeleid of dat van uw bestuur daarbij?
 - Hoeveel ruimte heeft u bij het selecteren en eventueel het ontslaan van uw personeelsleden?
 - In hoeverre kunt u zelfstandig bepalen welke teamscholing en individuele scholing nodig zijn voor uw school? Graag voorbeelden.
 - Bent u tevreden over de rol die u zelf speelt op uw school mbt het personeelsbeleid? Graag toelichten.

Algemeen en strategisch personeelsbeleid

3. Als u in percentages zou denken, hoeveel % van het personeelsbeleid ligt dan vast door bestuurlijke afspraken en hoeveel % is vrij voor u als schoolleider om in te vullen?
4. Over welk onderdeel van uw personeelsbeleid (dwz de amo-onderdelen) bent u het meest tevreden en waarom?
5. En over welk onderdeel het minst tevreden en waarom? Bent u van plan dit onderdeel te verbeteren en zo ja, op welke manier?
6. In uw vragenlijst heeft u genoemd als bevorderende factoren voor het personeelsbeleid van uw bestuur en als belemmerende factoren. Kunt u dit nader toelichten? Bv hoe biedt u zelf belemmerende factoren het hoofd? Hoe gebruikt u eventueel zelf de bevorderende factoren?

Formatieve evaluatiecyclus personeelsbeleid en professionele dialoog

7. Welke rol speelt u als schoolleider bij de totstandkoming van het personeelsbeleid van uw bestuur? Op welke manier komt de uitvoering van het personeelsbeleid tot stand?
8. Controleert uw bestuurder op de een of andere manier hoe u het personeelsbeleid op uw school uitvoert? Bv check op gesprekkencyclus, check op dossiers).
9. Zijn er ooit meningsverschillen tussen u en uw bestuurder over de uitvoering van het personeelsbeleid? Graag toelichten aan de hand van concrete voorbeelden.
10. Evalueert u de kwaliteit van uw personeelsbeleid? Zo ja, hoe gaat dat in zijn werk?

Ingeschatte kwaliteit personeelsbeleid

11. In uw vragenlijst geeft u aan dat u zelf het personeelsbeleidvindt. U schat in dat uw leraren dat ook vinden/ daar anders over denken.

- Waarp is deze inschatting gebaseerd?
- Als er meningsverschillen/verschillende inschattingen zijn: waar hebben ze betrekking op?

Gesprekken tussen bestuurder en raad van toezicht

12. Voert uw bestuurder jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met u? zo ja, wat vindt u van deze gesprekken? Zo nee: waarom niet?

Leraar

Algemeen en strategisch personeelsbeleid

1. Wat merkt u van het personeelsbeleid van uw bestuurder en van uw schoolleider? Wat zijn uw positieve en negatieve ervaringen en waarom?
2. Krijgt u voldoende gelegenheid om uw vaardigheden als leraar te ontwikkelen? Graag toelichten.
3. Doen uw bestuurder en uw schoolleider voldoende om u gemotiveerd te houden voor het vak van leraar? Graag toelichten.
4. Krijgt u van uw bestuurder en uw schoolleider voldoende gelegenheid om uw werk als leraar goed te doen? Graag toelichten.

Professionele dialoog

5. Wordt u als leraar op de een of andere manier betrokken bij het ontwikkelen of evalueren van het personeelsbeleid van uw bestuurder en schoolleider? Graag voorbeelden.

Ingeschatte kwaliteit personeelsbeleid

6. In uw vragenlijst geeft u aan dat u zelf het personeelsbeleid van uw bestuur vindt. Kunt u dat toelichten?

Gesprekken tussen bestuurder en raad van toezicht

7. Voert uw schoolleider jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met u? zo ja, wat vindt u van deze gesprekken? Zo nee: waarom niet?

Raad van toezicht (via email of telefonisch)

1. Wat is uw functie in de raad van toezicht?
2. Sinds wanneer maakt u deel uit van de raad van toezicht?
3. Hoe vaak in een schooljaar staat het personeelsbeleid van uw organisatie op de agenda van de vergaderingen van de rvt? Welke onderwerpen worden dan besproken?
4. Is er in uw rvt voldoende deskundigheid op het gebied van personeelsbeleid aanwezig?
5. Speelt het personeelsbeleid een rol bij het bereiken van de strategische doelen van uw organisatie? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?
6. Voert u jaarlijks een functionerings- of beoordelingsgesprek met de bestuurder/het cvb van uw organisatie?
7. Wat vindt u sterke punten van het personeelsbeleid van uw organisatie en waarom?
8. Wat vindt u zwakke punten van het personeelsbeleid van uw organisatie en waarom?

GMR (via email of telefonisch)

1. Zit u namens het personeel of namens de ouders in de gmr?
2. Sinds wanneer zit u in de gmr?
3. Hoe vaak in een schooljaar staat het personeelsbeleid van uw organisatie op de agenda van de vergaderingen van de gmr? Welke onderwerpen worden dan besproken? \
4. Is er in uw gmr voldoende deskundigheid op het gebied van personeelsbeleid aanwezig?
5. Wat vindt u sterke punten van het personeelsbeleid van uw organisatie en waarom?
6. Wat vindt u zwakke punten van het personeelsbeleid van uw organisatie en waarom?

Bijlage 4 Geconsulteerde experts

Onderwijspraktijk

- Jeroen Kleyberg directeur IKC Het Sterrenschip (Assen)
- Jorien Launspach directeur RK basisschool Willibrordus (Breukelen)
- Geert Looysschelder directeur-bestuurder STIP Openbaar Basisonderwijs (Hilversum)
- Annie Minnema leraar, lid onderwijsteam en taakspecialist Adenium (Drachten)
- Henk Norder interim-bestuurder en onderwijsadviseur Pentarho (Zwolle)
- Astrid Wolf leraar obs De Getijden, studentenbegeleider pabo, gmr-ervaring (Groningen)

Beleid, inspectie en onderwijsbonden

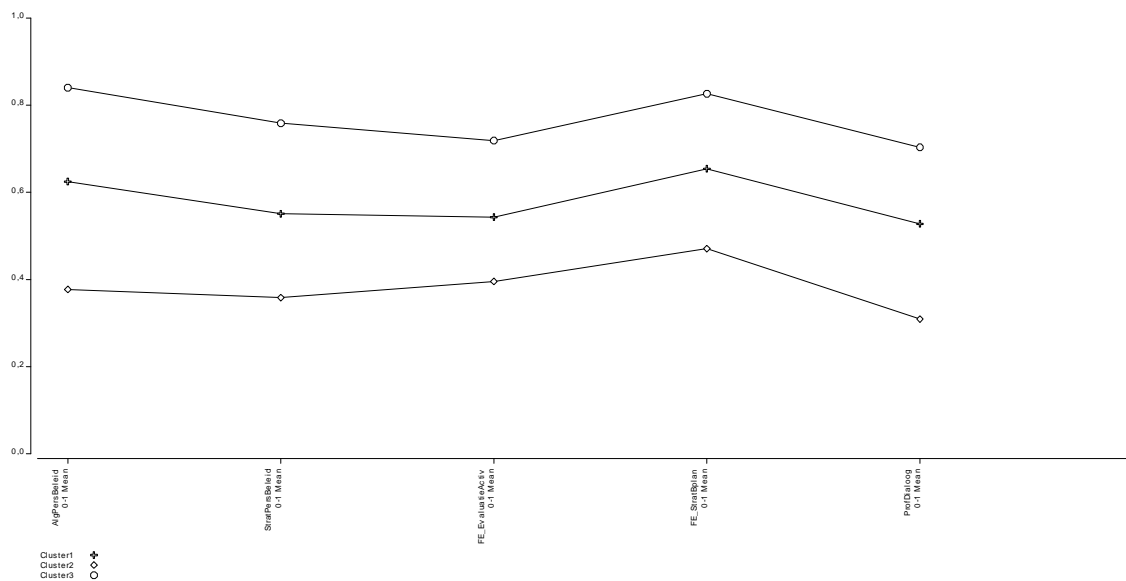
- Anton Bodegraven sectorbestuurder primair onderwijs, AOB
- Maarten Lamé beleidsadviseur werkgeverszaken, PO-Raad
- Bernadette de Munk projectleider traject Versterking Strategisch HRM (PO-Raad)
- Rijk van Ommeren voorzitter CNV Schoolleiders
- Merel Schogt beleidsmedewerker lerarenbeleid en strategisch hrm, OCW
- Jan Stuijver adviseur en trainer AVS (specialisatie o.a. personeelsbeleid)
- Jeanette Wolleswinkel inspecteur p, projectleider onderzoek naar strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs

Wetenschap

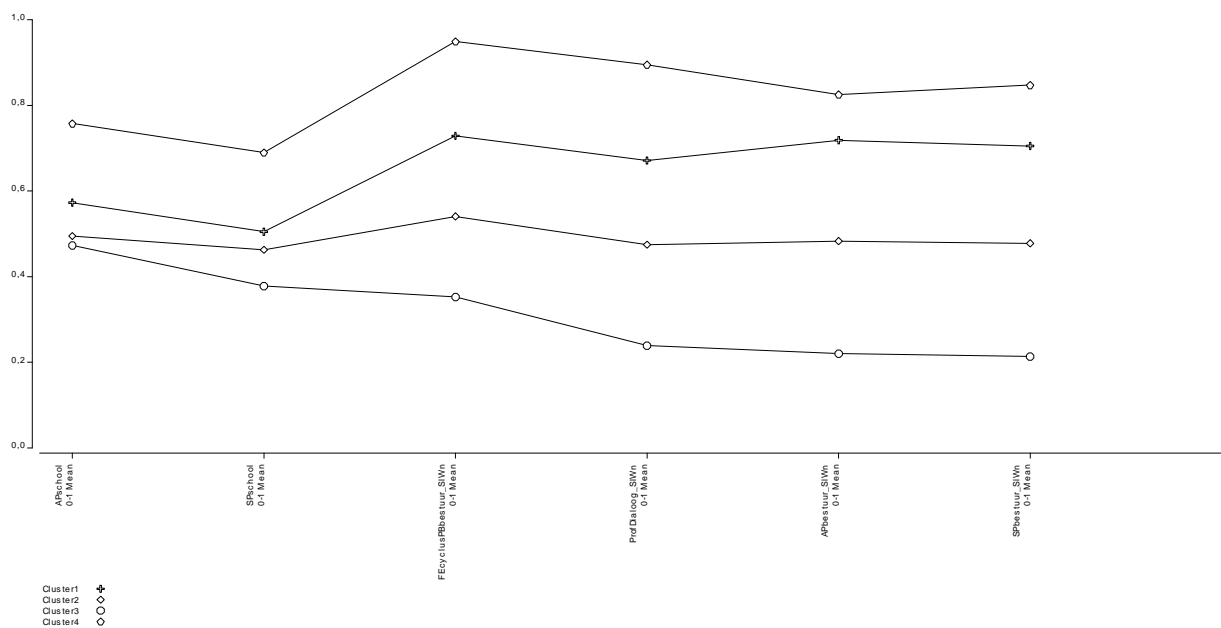
- Simone Doolaard onderzoeker Rijksuniversiteit Groningen en manager Onderwijs en Kwaliteit bij het schoolbestuur Catent
- Tessa Janssen onderzoeker hrm, eigenaar Adesse Research
- Piety Runhaar onderzoeker hrm, Wageningen University
- Brenda Vermeeren onderzoeker hrm, Erasmus Universiteit

Bijlage 5 Resultaten latente klassen-analyses

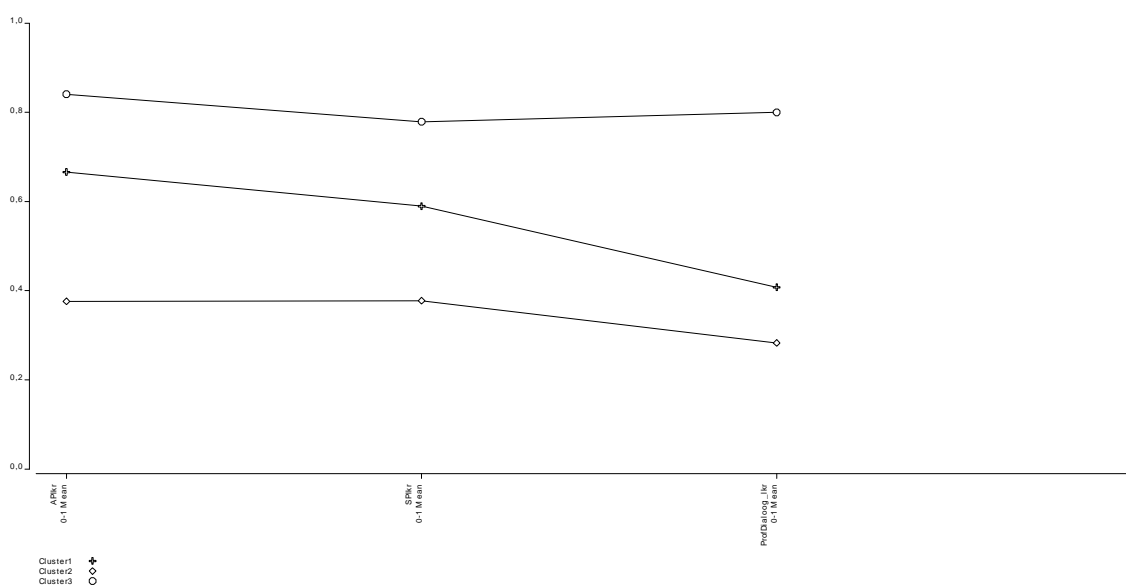
Figuren 5.1 tot 5.3 tonen de verschillen tussen de groepen (typen) van respectievelijk bestuurders, schoolleiders en leraren met betrekking tot de personeelsbeleidschalen de input vormen van de latente klassen analyses. Voor iedere schaal is de gestandaardiseerde groepsgemiddelde weergegeven.



Figuur 5.1 Indeling bestuurders in drie clusters op basis van vijf schaalscores



Figuur 5.2 Indeling schoolleiders in vier clusters op basis van zes schaalscores



Figuur 5.3 Indeling leraren in drie clusters op basis van drie schaalscores: